ESTIMATES

Canadian Human Rights Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2004

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/25-2004
ISBN 0-660-62616-0

105-01080/

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2004 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION

Performance Report

For the period ending March 31, 2004

The Honourable Irwin Cotler P.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

Table of Contents

Section 1 The Chief Commissioner's Message 1

Section 2 Management Representation 3

Section 3 Summary of Performance 4

Section 4 Context 7

4.1 Commission Overview 7

4.2 High-level Performance and Risks and Challenges 9

Section 5 High-level Logic Model 11

Section 6 Performance by Strategic Outcome 12

6.1 Complaint Management and Resolution 12

6.2 Employment Equity 23

6.3 Human Rights Promotion 28

6.4 Corporate Services 34

Section 7 Financial Tables 41

Table 1: Financial requirements by authority 41

Table 2: Department planned versus actual spending 42

Table 3: Historical comparison of departmental planned versus actual spending 43

Table 4: Resources by service line and strategic outcome 44

Table 5: Resource requirements by organization and service line 45

Table 6: Historical comparison of actual spending by service line and strategic outcome 46

Section 8 Statement of Management Responsibility 47

The Chief Commissioner's Message

The transformation process that began at the Commission in 2002 has brought encouraging results in 2003-2004. Adapting the way we do business in order to strengthen human rights, protect the public interest, and enhance human dignity is an ongoing process, and I am pleased to be able to report here on progress to date.

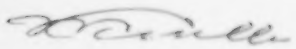
For 2003-2004, we established very ambitious objectives in our business plan to reduce the processing time of our caseload and, over a short period, to virtually eliminate the backlog of cases that had developed over many years. Most importantly, we committed ourselves to developing a new business model at the Commission that would ensure that the backlog never returned in the future.

Results to date include:

- a 50% drop in the average age of complaints, from 25.3 months in January 2003 to 12.7 months by March 31, 2004;
- an 85% drop in the number of complaints two years old or older;
- a 70% increase in the number of final decisions reached, including pre-Tribunal settlements;
- a 60% increase in the number of complaints resolved through alternative dispute resolution; and
- a 14% decrease in the caseload, from 1,400 to 1,205.

Meanwhile, the Commission continues to encourage greater equality in the workplace for the four designated groups under the *Employment Equity Act* by initiating audits of employers, monitoring compliance, and providing training sessions and workshops. Concentrating on larger employers, the Commission has initiated audits with employers covering three quarters of federal employees.

Following a capacity assessment last fall, the Commission developed a Management Accountability Framework that identifies opportunities to further improve the way we operate. The Commission will be continuing on this cycle of continuous improvement to make the human rights system even more effective in the years to come.



Mary Gusella
Chief Commissioner

Management Representation

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-04 Departmental Performance Report (DPR) for the Canadian Human Rights Commission.

This report has been prepared based on the reporting principles and other requirements in the *2003-04 Departmental Performance Reports Preparation Guide* and represents, to the best of my knowledge, a comprehensive, balanced, and transparent picture of the organization's performance for fiscal year 2003-04.

Robert W. Ward, Secretary General
September 2004

Summary of Performance

The Commission initiated a process of change and renewal in 2002 concerning the management and resolution of human rights complaints and began its implementation in 2003. This process focussed on three areas:

- expanding the use of alternative dispute resolution (ADR) to enhance earlier resolution of complaints of discrimination in a non-adversarial manner;
- eliminating the backlog of complaints by making the complaint handling process more efficient, timely and effective, and preventing the issues that cause a backlog; and
- developing the tools and processes to identify and focus on those systemic or serious human rights issues that have the greatest impact.

The Commission surpassed its planned performance of dealing with an expected annual caseload of 600 signed complaints. It started the 2003-04 fiscal year with a total caseload of 1,400 cases to which 1,096 new cases were added, and 156 cases that were under consideration elsewhere were returned. During the same period, Commissioners rendered 1,447 final decisions compared to 852 in the previous year. This represents a 70% increase. On March 31, 2004, the caseload stood at 1,205 cases, representing a decrease of 14% (195 cases) from the previous year. The Commission managed to reduce its total caseload despite the significant increase of 36% (293 cases) in the number of new complaints, from 803 in the previous year to 1,096 this fiscal year.

The combined efficiencies of the new complaint process with an emphasis on early resolution, and the application of incremental resources to advance the investigation of cases resulted in more case closings and a subsequent decrease of the complaint caseload. The Commission's ability to manage within a balanced annual flow of cases coming in and cases being closed is an indicator that the Commission's complaint business model is affordable and effective in providing timely service to Canadians.

The Commission responded to more than 50,000 inquiries received by mail, e-mail, telephone and personal visit. In addition, the Commission welcomed 206,299 visitors on its Web site and distributed over 92,000 publications to

Canadians. A new automated telephone reply system was introduced to provide 24-hour, 7-day-a-week service.

The Commission held over 200 consultation sessions with employers, unions or other employee representatives, delivered 87 presentations and information sessions, and participated in 41 conferences on human rights and employment equity issues. Furthermore, the Commission redesigned its Web site to improve the quality of services provided and make it more user-friendly.

The Commission developed submissions to Parliament and the courts on same-sex marriage, on the issue of inclusion of all Aboriginal people under the *Canadian Human Rights Act*, and on measures to ensure that human rights standards are preserved in the government's new *Public Service Modernization Act*. It developed and released the report, *Protecting Their Rights: A Systemic Review of Human Rights in Correctional Services for Federally Sentenced Women*.

With respect to employment equity, since its inception in 1996, the Commission has initiated audits of 55.6 % of employers subject to the *Employment Equity Act*. This represents 717,575 employees or 75.9% of the federally regulated workforce.

As part of the management improvement agenda, the Commission developed an integrated approach which clearly defines linkages between the strategic vision, business planning, results reporting, and executive performance agreements to support the delivery of the Commission's programs and priorities. Active monitoring ensures that targets are being met and that corrective action is taken as required. The Commission completed the implementation of the Modern Comptrollership initiative and developed a Management Accountability Framework (MAF) Action Plan. The plan focuses on: values and ethics; risk management; integrated performance information; stewardship; leadership; human resources; accountability; policy and programs; citizen-focussed service; and learning, innovation and change management.

The development and implementation of a results-based performance measurement strategy is a key management priority. The Commission developed Results-based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for its two core programs — the Human Rights Complaint Management Program and the Employment Equity Audit Program — and has taken steps to develop an organization-wide RMAF. Once it is completed, the Commission will be in a

position to consider and select appropriate performance measures for strategic outcomes and supporting activities.

The Commission developed a comprehensive human resources framework in consultation with managers and staff, and a Three-Year Human Resources Plan that brings together the Human Resources, Employment Equity and Career Development plans.

Context

4.1 Commission Overview

The Commission is mandated to administer the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*.

Section 2 of the *Canadian Human Rights Act (CHRA)* states that:

> *"the purpose of this Act is to extend the laws in Canada to give effect, within the purview of matters coming within the legislative authority of Parliament, to the principle that all individuals should have an opportunity equal with other individuals to make for themselves the lives that they are able and wish to have and to have their needs accommodated, consistent with their duties and obligations as members of society, without being hindered in or prevented from doing so by discriminatory practices based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability or conviction for an offence for which a pardon has been granted."*

Section 2 of the *Employment Equity Act (EEA)* states that:

> *"the purpose of this Act is to achieve equality in the workplace so that no person shall be denied employment opportunities or benefits for reasons unrelated to ability and, in the fulfilment of that goal, to correct the conditions of disadvantage in employment experienced by women, aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities by giving effect to the principle that employment equity means more than treating persons in the same way but also requires special measures and the accommodation of differences."*

The Commission is made up of a Chief Commissioner and up to six part-time members. The Chief Commissioner is appointed for a term of up to seven years, and the other Commissioners for terms of up to three years.

The Chief Commissioner is responsible for the operations of the Commission, supported by the Secretary General of the Commission.

Canadian Human Rights Commission

4.2 High-level Performance and Risks and Challenges

When the *Canadian Human Rights Act (CHRA)* was passed in 1977, it established an innovative and forward-thinking system for the promotion and protection of human rights. Over the past years, the Canadian human rights landscape has changed fundamentally. Overt forms of discrimination have become more complex and subtle, and often more challenging to redress. Human rights law has evolved to recognize that inequality arises not only from prejudice but also from the adverse impacts of ordinary policies and practices.

Canadian demographics have also changed significantly. Visible minorities, who were less than 5% of the Canadian population in 1981, now make up close to 14%. Although the general population is aging, 43% of the Aboriginal population is under 20, compared to only 26% for Canada as a whole.

Over the past years, the complaint system for dealing with human rights has increasingly become reliant on litigation and conflict. It is the Commission's view that this development renders the system incapable of satisfying the legitimate demands of Canadians for timely and effective service. The process is sometimes overly complex; and in recent years, backlogs have become a constant burden. During the reporting period, the number of signed complaints went up by 36%, from 803 to 1,096 over the previous year. At the same time as the number of complaints was increasing, resources remained static. Clearly new approaches were needed to ensure that the Commission continued to protect the human rights of Canadians, as envisaged in its enabling legislation.

Over the past year, the Commission focussed on re-engineering its human rights management system. To develop a package of improvements and bring new perspectives to its work, the Commission considered its enabling legislation, reviewed the *Canadian Human Rights Act Review Panel* report, as well as reports from the Public Accounts Committee and Auditor General, and reports on Commission reform from other jurisdictions, canvassed the experiences of other human rights commissions and agencies, consulted with Commission staff and considered innovative thinking from other disciplines to bring new perspectives to the Commission's work.

As a result, the Commission developed a new complaint business model that is results-oriented and more clearly rooted in the legislation. This new model focuses on a timely complaint process and a range of tools outside the

adversarial system to ensure conformity with the *CHRA*, including a greater focus on alternative dispute resolution and preventive measures. Positive results emerged during fiscal year 2003-04, including:

- a 70% increase in the number of final decisions reached, including pre-Tribunal settlements;
- an 85% drop in the number of complaints two years old or older;
- a 50% drop in the average age of complaints, from 25.3 months in January 2003 to 12.7 months by March 31, 2004;
- a 60% increase in the number of complaints resolved through alternative dispute resolution;
- a 14% decrease in the caseload, from 1,400 to 1,205.

The Commission anticipates that, over time, this new model will liberate its energies and resources to focus more on systemic and high-impact human rights issues and deliver results to Canadians.

The Commission also continued to ensure that employers are in compliance with the *Employment Equity Act (EEA)*. By March 31, 2004, the Commission had found 154 employers in compliance with the *EEA*, including 100 in the private sector, 49 federal departments and 5 separate agencies. Compliance audits had been initiated or completed with employers representing 75.9% of the federal workforce. A three-year strategy was put in place to increase this coverage to 85% by March 2006 and 95% by the end of its implementation in March 2007.

The Commission made submissions within the federal system and to Parliament on issues such as same-sex marriages and the inclusion of Aboriginal people under the Commission's jurisdiction. Notably, it addressed systemic human rights issues facing women in federal correctional institutions through a comprehensive report and continued to provide useful information to Canadians about human rights and workplace best practices.

High-level Logic Model

The Commission's strategic outcomes are delivered in four core areas: Complaint Management and Resolution, Employment Equity, Human Rights Promotion and Corporate Services. These strategic outcomes are the "key drivers" for the Commission to meet its mandate of protecting and advancing human rights in Canada.

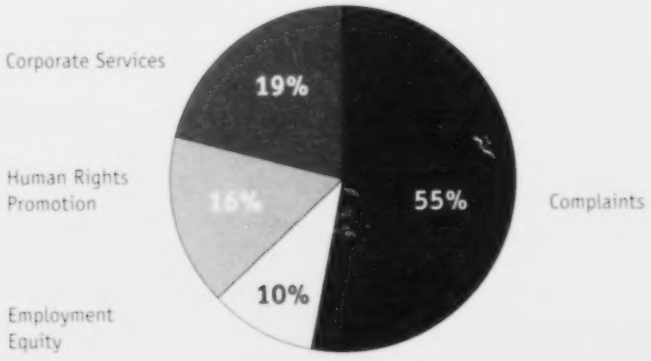
Human Rights Commission Mission

PROTECT AND ADVANCE
HUMAN RIGHTS IN CANADA

Complaints	Employment Equity	Human Rights Promotion	Corporate Services
Management and resolution of human rights complaints.	Greater equality in the workplace for the four designated groups under the *Employment Equity Act*.	Increased understanding and acceptance of human rights and employment equity principles, reduced discriminatory practices in the workplace.	Human resources, strategic and business planning, audit and evaluation, financial, administrative, informatics, library and records services.

In 2003-04, the Commission spent $22.2 M in support of these strategic outcomes. As shown below, of this amount approximately 55% (or $12.1 M) was spent on Complaints Management and Resolution; 10% (or $2.4 M) on Employment Equity; 16% (or $3.5 M) on Human Rights Promotion and 19% (or $4.2 M) on Corporate Services.

Actual Spending by Service Lines (2003-2004)



Performance by Strategic Outcome

6.1 Complaint Management and Resolution

LOGIC MODEL

STRATEGIC OUTCOME

Improved understanding of, and compliance with, the *Canadian Human Rights Act (CHRA)*.

INTERMEDIATE OUTCOMES

Meaningful and timely recourse to individual victims of discrimination to support human rights in a free and democratic society.

IMMEDIATE OUTCOMES

Timely, transparent, efficient and fair processing of complaints; adherence to service standards.

PLANS AND PRIORITIES

Reform the complaint process.

Deal with an annual caseload of approximately 600 signed complaints.

Eliminate the backlog at each phase of the complaint process.

Provide legal support with respect to the complaint process; employment equity audit process; policy and promotion initiatives; Commission's change initiatives; and administrative matters.

Liaise with legal services of provincial and territorial human rights commissions.

PROGRAM, RESOURCES AND RESULTS LINKAGES

This strategic outcome includes the following elements of the complaint process: inquiry, intake, investigation, alternative dispute resolution, and litigation.

Resources spent on this strategic outcome in 2003-2004 were $12.1 M, including 104 full-time equivalents (FTEs). Detailed resources outlined in Section 7.

CONTEXT AND BACKGROUND — RISKS AND STRATEGIES

The Commission provides recourse to those in Canada who believe that their rights, as set out in the *Canadian Human Rights Act (CHRA)*, have been violated. The *CHRA* applies to federal departments and agencies and federally regulated employers and service providers.

The *CHRA* empowers the Commission to receive and investigate complaints of discrimination in employment and in the provision of goods and services customarily available to the general public, based on the eleven grounds enumerated in the *CHRA*. The Commission also has the authority to investigate complaints of wage discrimination on the ground of sex.

The Operations Sector is responsible for dealing with complaint-related inquiries and investigating those complaints that are not resolved through mediation. This includes pay equity complaints and complaints raising systemic issues. The Sector is also responsible for preparing and presenting cases to the Commission, whose members make the final decisions on complaints. The Sector reports directly to the Secretary General.

On February 1, 2003, the Commission created a new Alternative Dispute Resolution Services Branch with the mandate to strengthen the service and deal with a larger number of cases. The Branch is separate from and independent of the other aspects of the complaint process (intake, investigation, and litigation) and reports directly to the Secretary General.

The Legal Services Branch provides advisory and human rights advocacy services to the Commission. It also represents the Commission in cases before the Canadian Human Rights Tribunal (the Tribunal), the Federal Court and the Supreme Court of Canada as appropriate. It is important to note that the Commission's role before these judiciary bodies is as a defender of the public interest, not as a defender of either of the two parties — complainant and respondent — in the case.

Description of the Human Rights Complaint Process

A complaint of discrimination may move through several stages from inquiry and intake to mediation, investigation, conciliation and litigation. Alternative Dispute Resolution (ADR) is offered at all stages of the process. Inquiry, intake and investigation are performed by the Operations Sector with input from the Policy and International Program and Legal Services branches; mediation and conciliation are performed by the Alternative Dispute Resolution Services (ADRS) Branch; and litigation is performed by the Legal Services Branch.

Inquiry: An inquiry is any initial contact with the Commission by a person, group or organization seeking information or wishing to bring a situation or concern to the Commission's attention. Inquiries which fall within the jurisdiction of the Commission are introduced into the complaint process, while those which do not are referred, where possible, to other systems for redress or resolution.

Intake: At the intake stage, additional information is gathered and further analysis is conducted to determine if the allegation constitutes a basis for a complaint of discrimination under the *CHRA*. If it does, it is referred to mediation or investigation.

Investigation: At investigation, evidence related to the complaint is gathered and analyzed, and recommendations are prepared for the consideration of the Commissioners.

Alternative Dispute Resolution (ADR): ADR is the cornerstone of the Commission's plan for reforming the complaint process. While ADR is available to the parties at all stages of the complaint process, in practice, most dispute resolution takes place at one of two critical points: as a mediation prior to investigation — immediately after a complaint has been filed — or after investigation when, based on an investigator's findings, the Commissioners decide to refer the complaint to conciliation. Both processes are confidential and without prejudice. The objective is to help the parties identify their interests in the matter, and arrive at a resolution which is reasonable and mutually acceptable.

Litigation: Litigation begins with the referral of a complaint to the Canadian Human Rights Tribunal for an inquiry. Under the *CHRA*, legal counsel represents the public interest before the Tribunal and plays an important role in resolving most cases before a formal hearing. The Commission has developed a strategic

litigation plan to ensure the deployment of litigation resources in a manner which maximizes human rights and is consistent with the Commission's statutory mandate as well as the principles of Modern Comptrollership and accountability to Canadians.

RESOURCES USED

Resources spent on this strategic outcome in 2003-04 were $12.1 M, including 104 full-time equivalents (FTEs).

OUTCOMES ACHIEVED

The following focuses on the specific commitments made in the Report on Plans and Priorities (RPP) for the period under review.

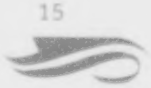
RPP Commitment: Reform the complaint process.

The Commission introduced changes to the process during the fiscal year, including establishment of multi-disciplinary teams; completion of complaint forms by complainants instead of intake officers to ensure the Commission's objectivity and complainants' ability to cover all their concerns; stricter application of deadlines for filing complaints; greater internal accountability; and improved Commission decision-making process.

Intake: As a result of revised procedures, complaint time at intake has been reduced by four months. Complainants receive a prompt response as to whether there is a basis for a complaint at the Commission or whether another agency is better suited to deal with their concerns. Potential complainants received all necessary information to make a formal written complaint in their own words.

Investigation: An important innovation was the creation of multi-disciplinary teams to examine complaints of discrimination and suggest the best way to handle each of them. The teams include staff from investigation, legal and policy branches. Four multi-disciplinary teams were set up based on grounds of discrimination. This specializing has enhanced the expertise of teams and ensured a consistent and comprehensive approach.

Decision-making: Measures to overhaul the decision-making process include a new Case Support Committee to oversee and monitor performance as well as to guide the multi-disciplinary teams. Technological changes to streamline



decision-making by Commissioners include electronic case formatting to save printing and facilitate deliberations at Commission meetings. Finally, the number of Commission meetings was increased to reduce delays in processing cases.

Alternative Dispute Resolution (ADR): A new ADR model, developed in consultation with ADR experts from across the country, sets out a series of basic principles, and covers key elements of the program to ensure program integrity, protect the public interest, identify the types of ADR to be provided, and set out appropriate procedures.

In the fall of 2003, significant changes were made to the way complaints are conciliated after an investigation has been carried out. In the past, when the Commission felt the investigation findings supported the complaint, it would typically decide to appoint a conciliator. If the case failed to settle at conciliation, the Commission would reconsider the investigator's findings and decide whether to refer the complaint to the Tribunal for further inquiry. As of September 2003, the Commissioners began, in most cases, deciding to appoint a conciliator concurrently with a decision to refer the matter to the Tribunal. The parties are given 60 days in which to try to arrive at a settlement and, if a settlement is not reached, the matter proceeds directly to the Tribunal without returning to the Commission. This gives the parties an opportunity to try to resolve the matter without unduly delaying the Tribunal process, and eliminates the need for the Commission to review the same case twice.

RPP Commitment: Deal with an annual caseload of approximately 600 signed complaints.

Volume of Cases

The volume of cases entering the system is an important workload indicator for the Commission over which the Commission has little control. The RPP commitment references a capacity to manage an annual caseload of 600 cases. In 2003-04, the Commission received 1,096 new complaints. In fact, the Commission reviewed its enabling legislation and reformed its business model for handling complaints in order to be able to manage a variable caseload and not incur a backlog.

As shown in Table 1 below, the Commission began the fiscal year on April 1, 2003, with a total caseload of 1,400 cases. During fiscal year 2003-04, 1,096 new cases were added to this existing caseload and 156 cases were returned to the caseload

(e.g., cases returned after complainants had exhausted alternative redress mechanisms or cases that were returned for a new decision following judicial reviews). The Commissioners rendered 1,447 final decisions during the fiscal year. On March 31, 2004, the Commission's caseload stood at 1,205 cases, a decrease of 14% (195 cases). The Commission managed to reduce its total caseload despite the significant increase in the number of new complaints, from 803 in the previous year to 1,096 this fiscal year. Of the 1,205 cases, 82 are awaiting a Tribunal or Court decision, leaving a total active caseload of 1,123 cases.

Table 1: *Complaint Case Volume*

Caseload as of April 1, 2003	New cases received	Cases returned to caseload	Final decisions	Caseload as of March 31, 2004	Variance	
1,400	1,096	156	1,447	1,205	-195	-14%

Number of Final Case Decisions

The Commission's ability to manage within a balanced annual flow of cases coming in and cases being closed is an indicator that the Commission's complaint business model is affordable and effective in providing timely service to Canadians.

Table 2: *Total Number of Final Decisions*

2002-03	2003-04
852	1,447 70% increase

The Commission closed 1,447 files, or an average of 121 per month. This represents a 19% increase over its objective set for the year to close 102 cases per month. Of the 1,447 cases, 274 were not dealt with[1], 643 were closed subsequent to investigation, and 530 were settled at mediation or conciliation.

[1] Cases were not dealt with by the Commission (under section 41 of the *CHRA*) because they were filed more than one year after the alleged act of discrimination, or because the complainants were asked to first pursue other redress mechanisms.

Settlement Rate

The settlement rate is the number of cases dealt with by the Commission in which settlements were achieved as a proportion of all cases closed. This indicator gauges the degree to which the Commission has succeeded in realizing the benefits for all parties of early case resolution. In 2003-04, the Commission approved 530 settlements obtained in mediation, prior to or during investigation, conciliation after investigation or mediation prior to Tribunal hearings, an increase of 60% over 2002-03.

Table 3: *Settlements*

	2002-03	2003-04
Complaints dealt with by Commission	808	1,173
Settled complaints	332	530 60% increase
Settlements as proportion of dealt with complaints	41%	45%

Participation Rate in Pre-Investigation Mediation

The Commission implemented an outreach program to increase the participation rate of key respondents in pre-investigation mediation. The participation rate is the number of cases in which the parties agree to pre-investigation mediation as a proportion of all cases in which mediation is offered. A high participation rate in mediation is an indicator of the ADR program's acceptance and credibility with both complainants and respondents.

The participation rate has fluctuated significantly from year to year since the program was introduced in 1999, ranging from a low of 42% to a high of 65%. During the reporting period, the participation rate in mediation was 64%.

Pre-investigation mediation is a key element in the Commission's ADR program for two reasons: ADR is most successful when used in the early stages of a dispute, before the situation worsens and the positions of the parties harden; and the sooner a dispute can be resolved, the greater the savings in time, effort and money, particularly if processes such as investigation and litigation

can be avoided. It is also consistent with Human Resources Modernization legislative reforms.

RPP Commitment: Eliminate the backlog at each phase of the complaint process.

ADR Phase

The Commission strategy to reallocate resources to ADR has paid dividends. The settlements approved in this period represent 45% of the complaints dealt with by the Commission this year, and a 60% increase in the number of complaints settled over the previous year.

Investigation Phase

The Commission developed a comprehensive strategy to eliminate the backlog and prevent its return. In addition to the 530 settled complaints in 2003-04, the Commission closed 917 cases following a full investigation or an investigation under sections 40 and 41 of the *CHRA*[1]. Improvements made to the management of the investigation process led to an increase in 2003-04 of 76% in the number of investigation reports presented to the Commission for final decision.

Table 4: *Investigation Reports Resulting in Closing Cases*

2002-03	2003-04
520	917 76% increase

The Commission also implemented an outreach program with the objective of increasing the participation rate of key respondents in pre-investigation mediation.

During the reporting period, the Commission identified the seven organizations most frequently cited in complaints (accounting for one-quarter of all complaints). The Chief Commissioner met with deputy heads and chief

[1] Under sections 40 and 41 of the *CHRA*, the Commission can refuse to deal with complaints in certain circumstances. Every decision to deal with or not deal with a complaint must be taken by the Commission.

executive officers of these organizations to explain the Commission's new orientation, and to encourage greater use of ADR to deal with complaints. This was followed by meetings with senior staff, and the provision of information sessions and training on ADR for managers and union representatives. Initial discussions were also held with these seven organizations to develop memoranda of understanding in which they would commit to favouring the use of ADR to deal with most future complaints.

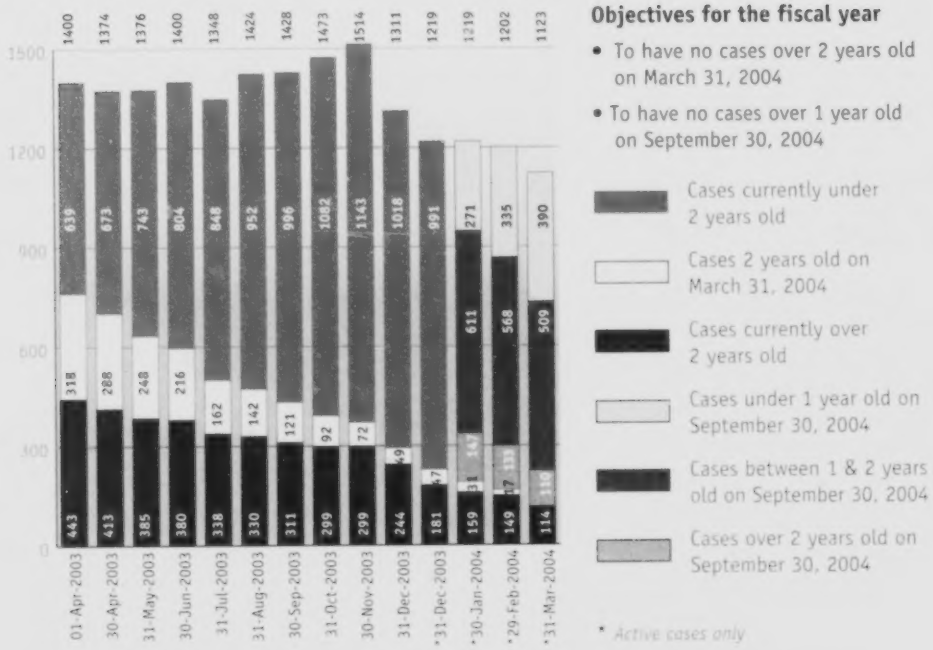
To support this outreach activity, the Commission also began developing and training its own roster of qualified mediators throughout the country. The Commission plans to make the roster available to government departments and private-sector companies looking for qualified individuals to help settle human rights disputes through their own internal mechanisms.

Age of Cases

This indicator, which assesses the length of time complaints have remained within the system until completion, allows the Commission to pinpoint bottlenecks and ensure timely service to Canadians. A more strategic approach has resulted in a significant diminution of older cases. The Commission's 2003-04 objectives were to have: no case over 2 years old on March 31, 2004; and no cases over 1 year old on September 30, 2004. Important steps toward these objectives were made in the current reporting period.

On April 1, 2003, 54% of the total caseload of 1,400 cases was over 2 years old. In the reporting period, the Commission reduced its active caseload that was over 2 years old from 54% to 9%. As to the second objective, from January to March 2004, the Commission reduced by 18% the number of active cases targeted to be between one and two years old. This initiative had a significant impact on the overall caseload by reducing by half the average age of cases, from 25.3 months in January 2003 down to 12.7 months by March 31, 2004.

Figure 1: *2003-04 Total Caseload by Age Category*

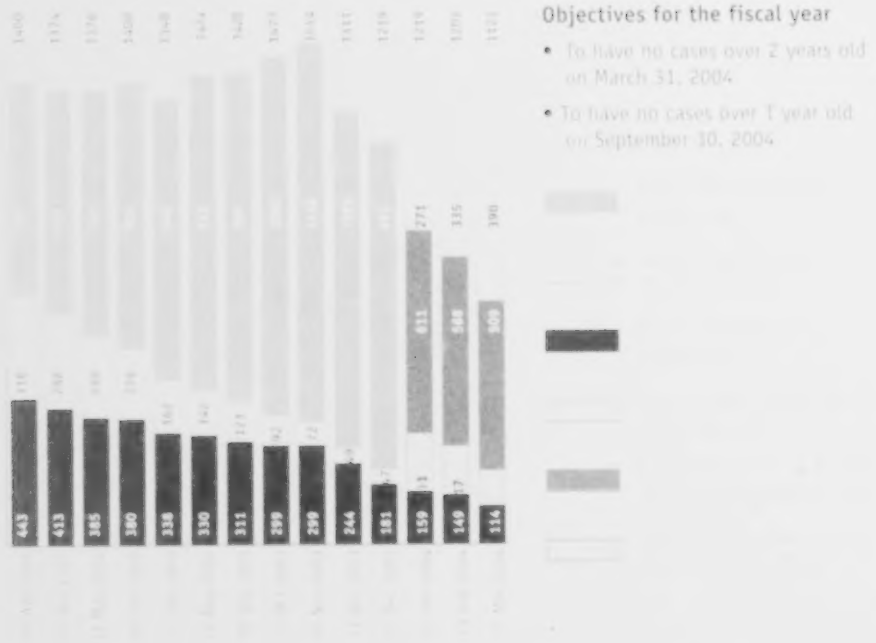


RPP Commitment: Provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the complaint process, employment equity audit process, policy and promotion initiatives, and administrative matters.

The Legal Services Branch provided legal advice and support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the senior management of the Commission on a timely basis. Its legal counsel participated in a number of key cases before the Supreme Court of Canada such as: a challenge to the independence of the Canadian Human Rights Tribunal; the validity of the Equal Wages Guidelines; the same-sex marriage reference; a challenge to the jurisdiction of arbitrators to apply human rights law (the Morin case); and a case clarifying the application of solicitor-client privilege to human rights commissions (the Pritchard case). Legal counsel continued to contribute to the development of guiding case law from the Tribunal and the Federal Court of Canada.

The Commission continued its involvement in the litigation of two major pay equity cases. The Tribunal decision with respect to one of these cases is expected to have an impact on thousands of employees across Canada who perform female-predominant work for Canada Post Corporation.

Figure 1: *2003-04 Total Caseload by Age Category*



RPP Commitment: Provide legal support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the Commission's senior management team with respect to the complaint process, employment equity audit process, policy and promotion initiatives, and administrative matters.

The Legal Services Branch provided legal advice and support to the Chief Commissioner, the Commissioners and the senior management of the Commission on a timely basis. Its legal counsel participated in a number of key cases before the Supreme Court of Canada such as: a challenge to the independence of the Canadian Human Rights Tribunal; the validity of the Equal Wages Guidelines; the same-sex marriage reference; a challenge to the jurisdiction of arbitrators to apply human rights law (the Morin case); and a case clarifying the application of solicitor-client privilege to human rights commissions (the Pritchard case). Legal counsel continued to contribute to the development of guiding case law from the Tribunal and the Federal Court of Canada.

The Commission continued its involvement in the litigation of two major pay equity cases. The Tribunal decision with respect to one of these cases is expected to have an impact on thousands of employees across Canada who perform female-predominant work for Canada Post Corporation.

Legal counsel were assigned to the new multi-disciplinary Commission-wide teams responsible for the processing of complaints. Their support at the beginning and throughout the investigative process improved the overall quality of investigations. The Commission is evaluating the feasibility and usefulness of the application of this approach to the employment equity audit processes and policy development initiatives.

The Commission's involvement in mediation facilitated by the Tribunal ensured a continued focus on dispute resolution even after complaints are referred to the Tribunal for a formal inquiry. With the Commission's involvement, more than 50% of the complaints referred to the Tribunal for a hearing were settled. The successful resolution of appropriate complaints before hearings reduced the cost of human rights disputes, including the financial, social and human costs sometimes associated with litigation.

RPP Commitment: Provide legal support to change initiatives which are aimed at streamlining processes and activities across the Commission.

Due to other operational priorities, the Commission deferred its research on best practices of similar statutory agencies but it remains a priority for the upcoming year. The Commission is participating in drafting a package of legislative amendments that will address many of the objectives of the 2000 report of the federal Review Panel, *Promoting Equality: A New Vision*. It also negotiated a memorandum of understanding with the Tribunal to deal with administrative matters of mutual concern.

RPP Commitment: Liaise with legal services of provincial and territorial human rights commissions.

The Commission conducted research to identify key trends in human rights across the country and continued to consult with provincial and territorial human rights commissions to identify and address issues of mutual concern, including the early identification of jurisdiction for complaint filing and intervention in court proceedings.

RPP Commitment: Facilitate the adoption of an "On-line Court Filing System" which will assist the Commission in filing court documents electronically.

The Commission monitored the development of the "On-line Court Filing System" by the Federal Court of Canada. The Commission plans to renew its involvement once this initiative gathers momentum.

6.2 Employment Equity

LOGIC MODEL

STRATEGIC OUTCOME

This strategic outcome *provides greater equality in the workplace for the four designated groups under the Employment Equity Act (EEA)* by auditing federally regulated private-sector employers, Crown corporations, separate agencies with more than 100 employees and federal government departments to assess their compliance with the *EEA*, and by ensuring that cases of non-compliance are corrected.

INTERMEDIATE OUTCOMES

Employers achieve reasonable progress toward full representation after achieving compliance with the requirements of the *EEA*.

IMMEDIATE OUTCOMES

Employers are in compliance with all the requirements of the *EEA*.

PLANS AND PRIORITIES

Ensure that employers who have not yet been audited have completed the work required by the *EEA* and are in full compliance.

Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having an employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation by monitoring their progress annually and initiating implementation audits when reasonable progress is not made.

Assist employers in understanding the *EEA*, their responsibilities, and the standards for compliance by providing training, workshops and associated work tools.

PROGRAM, RESOURCES AND RESULTS LINKAGES

This strategic outcome includes the following programs: employment equity audit program; audit and assessment, and compliance monitoring.

Resources spent on this strategic outcome in 2003-04 were $2.4 M, including 24 FTEs.

CONTEXT AND BACKGROUND — RISKS AND STRATEGIES

The Commission audits federally regulated private-sector employers, crown corporations, separate agencies with more than 100 employees and federal government departments, to assess their compliance with the *EEA* and to ensure cases of non-compliance are corrected.

The *EEA* requires employers to take the necessary steps to identify, correct or eliminate the effects of employment discrimination, intentional or otherwise, on the four designated groups: women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. Once employers are in compliance — defined initially as having a plan in place that, if implemented, will achieve reasonable progress toward full representation — the Commission monitors their progress and takes corrective action. This includes conducting new implementation audits to ensure reasonable progress toward removing under-representation is achieved.

This outcome supports equitable access to federally regulated jobs, and removes distortions to the labour market resulting from the under-employment of available skills and competencies.

The results of the 2001 census/Participation and Activity Limitation Survey (PALS) on the availability rates of designated groups in the Canadian labour market were released in April 2004. The results showed that the overall levels of availability rates for: a) Aboriginal peoples and members of visible minorities increased significantly; b) women in non-traditional occupations continued to increase; and c) persons with disabilities decreased somewhat as a result of the use of a definition more consistent with that used in the *EEA*.

The Commission will be required to develop and implement a strategy in 2004-05 to provide assurance that employers already in compliance make appropriate adjustments to update their assessment of gaps in representation to correspond with the results of the 2001 census/PALS. Failure to do so would have a significant impact on the ability of employers to achieve equity.

The most significant challenge facing the Commission is to adjust its employment equity compliance audits in order to ensure the Employment Equity Program is delivered efficiently and in tune with its statutory mandate with the current level of resources provided.

RESOURCES USED

The Commission spent $2.4 M to support the employment equity strategic outcome, including 24 full-time equivalents (FTEs). The detailed resources are outlined in Section 7.

OUTCOMES ACHIEVED

The following focuses on the specific commitments made in the RPP for the period under review:

Increase in Representation of Designated Groups

Since the inception of the Employment Equity Program in 1996, the Commission has initiated audits of 55.6 % of employers subject to the *EEA*. This represents 717,575 employees or 75.9% of the federally regulated workforce.

The best measure of the program's impact is an assessment over time of the success employers in compliance have in making reasonable progress in closing gaps in representation determined by the workforce analysis required by the *EEA*. To date, the Commission has been able to monitor the implementation of goals of 41 employers for the full three years of their compliant employment equity plans. Overall, these employers have fully met approximately 24% of the short-term hiring and promotion goals established in their employment equity plans.

The positive impact of employment equity audits is also reflected by increases in representation of designated group members during and after the audit process. For example, from 1997 to 2002, private-sector employers in compliance increased the representation of persons with disabilities from 2.0 % to 2.7 %, of Aboriginal peoples from 1.6% to 2.0%, and of visible minorities from 11.2% to 14.4%. In contrast, the representation of all three groups in 2002 was lower in the workforce of private-sector employers not yet in compliance. The representation of Aboriginal peoples was 1.6%, that of persons with disabilities was 2.2% and that of visible minorities was 11.6%.

By March 31, 2004, the Commission found 100 employers in the private sector, 49 departments and agencies and 5 public-sector separate agencies were in compliance with the *EEA*. All have set short-term hiring and promotion goals, covering a three-year period. In addition, 39 audits had been closed because the employer is no longer subject to the *EEA*. The representation of the three

designated groups shown in the table below was higher in the workforce of those in compliance than in the workforce of those not yet in compliance.

	In compliance	Not yet in compliance
Aboriginal peoples	4.3%	3.3%
Persons with disabilities	5.8%	5.2%
Visible minorities	7.9%	6.4%

While a number of variables may explain these results, the initial indications are that the program is having a positive impact on equity in the federal workforce.

RPP Commitment: Ensure that those employers who have not yet been audited have completed the work required by the* Employment Equity Act *and are in full compliance.

In 2003-04, the Commission had planned to initiate 52 new compliance audits; however, due to the reduction in resources in the employment equity area and the priority given to completing existing audits, these audits were not initiated. The Commission developed a three-year strategy which includes the initiation of 50 new compliance audits with employers having more than 500 employees in fiscal year 2005-06 and an additional 50 in 2006-07. The Commission commenced all follow-up audits on time.

The Commission completed 46 of the planned 48 initial audits (or 96% of the goal) under way at the start of the fiscal year. By March 31, 2004, the total number of employer audits the Commission had initiated (including initial, follow-up and post-direction audits) had reached almost 443. Beginning in 2000, a strategy of targeting larger employers during years two to four of the audit program resulted in audits covering approximately 85% of the federal labour force under the *EEA*. With the addition of the RCMP, CSIS and the Canadian Forces, this declined to 75%. Audits of these three organizations will commence in the fourth quarter of 2004-05.

In 2002, the Commission initiated a streamlined audit approach with 17 federal public-sector employers with less than 100 employees — the only employers of that size subject to the *EEA*. The Compliance Review Officer

verifies that required standards have been met (depending on the size of the employer) and, when any omissions have been corrected, issues a letter of compliance. By March 31, 2004, the Commission had completed 14 audits (or 93% of the goal).

A streamlined audit approach was implemented in 2003-04 for private-sector employers with 100-299 employees. Twenty-five (25) small private-sector employers chosen to pilot this streamlined approach were scheduled to start in April 2003, with a goal of completing 15 audits by March 31, 2004. Three (3) audits were subsequently cancelled because of changes in the employer's status and only one (1) had been completed by March 31, 2004. This commitment was not fully met due to resource reductions.

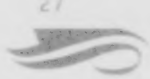
Most of the pilot audits will be completed within a 12-16 month time frame from their start as opposed to up to 36 months for employers with undertakings and a follow-up audit. The project has also advanced sufficiently to provide useful lessons which will be applied to subsequent audits regardless of employer size.

In addition, the Commission completed 19 follow-up audits (or 112% of the goal). All were found in compliance.

RPP Commitment: Ensure that employers who have been found in compliance by virtue of having an employment equity plan make reasonable progress toward closing gaps in representation.

The Commission ensures that employers make reasonable progress toward closing gaps in representation once they have been found in compliance by monitoring their progress annually and initiating implementation audits when reasonable progress is not made. To this end, the Commission initiated the planned five implementation audits in 2003-04 with employers who had not made reasonable progress in achieving some or all of their hiring and promotion goals over the three years since being found in compliance with the *EEA*.

RPP Commitment: Assist employers in understanding the* Employment Equity Act*, their responsibilities, and the standards for compliance by providing training, workshops and associated work tools.



During 2003-04, the Commission delivered 28 presentations, training sessions and workshops, primarily to employers and employees actively involved in employment equity initiatives to improve employers' ability to respond to the requirements of the *EEA* and reach compliance.

As required by the *EEA*, the Commission provided an employment equity report to Parliament through a chapter in the Commission's *Annual Report* tabled in March 2004.

The Commission established a Memorandum of Understanding (MOU) with Human Resources Development Canada Labour Branch (now Human Resources and Skills Development) to develop and implement strategies to assist employers in understanding and complying with the *EEA*.

With the creation of the new Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC) and changes to the mandate of the Public Service Commission (PSC), negotiations on revisions to the existing MOU with Treasury Board Secretariat (TBS) did not proceed. Discussions with the PSHRMAC and PSC reconvened in the spring of 2004 and a revised MOU that includes the PSC is expected by the fall.

The Commission — based on a Protocol signed with the Clerk of the Privy Council — continued to provide the Clerk with bi-annual reports on the employment equity performance of federal departments and agencies.

6.3 Human Rights Promotion

LOGIC MODEL

STRATEGIC OUTCOME

The strategic outcome of *increasing the understanding and acceptance of human rights and employment equity principles and reducing discriminatory practices in the workplace* supports the principle that all individuals should have equal opportunity to contribute to society without being hindered in or prevented from doing so by discriminatory practices.

INTERMEDIATE OUTCOMES

Awareness and understanding of the *Canadian Human Rights Act (CHRA)* and related issues.

IMMEDIATE OUTCOMES

Timely and coherent policy advice, policy statements and background documents.

PLANS AND PRIORITIES

Support the implementation of the Commission's transformation process, including through enhancements to its Web site, in order to improve the quality of its services.

Inform Canadians about the Commission's programs and services and employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing its Web presence.

Research and develop human rights Policy Statements, policy positions and other policy documents to support the Commission's work and inform stakeholders about human rights concepts and best practices.

Provide human rights policy advice in support of the case management system.

Ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy work through expanded partnerships with other government departments, the private sector and voluntary organizations.

Support national human rights institutions abroad.

PROGRAM, RESOURCES AND RESULTS LINKAGES

This strategic outcome includes the following programs: dissemination of information; outreach activities; promotion of human rights; policy research and development; and support to human rights institutions abroad.

Resources spent on this strategic outcome in 2003-04 were $3.5 M, including 39 FTEs.

CONTEXT AND BACKGROUND — RISKS AND STRATEGIES

The key activities in this strategic outcome are set out in the *CHRA*, which requires the Commission to, *inter alia*, "undertake or sponsor research programs" relating to its duties and functions, "carry out studies on human rights," and use any means consistent with its duties under the *CHRA* to discourage behaviour prohibited by the *CHRA*.

Through its policy work, the Commission clarifies requirements of the *CHRA*, and enhances awareness of human rights standards and best practices in Canada, thereby promoting compliance. It also ensures consistency in the treatment of cases, provides ongoing analysis of emerging human rights trends, and proposes improvements in support of a more effective and efficient human rights management model. Finally, the development of policy partnerships improves policies, standards and identification of best practices reflecting the expertise and views of stakeholders.

RESOURCES USED

The Commission spent $3.5 M to support the human rights promotion strategic outcome, including 39 full-time equivalents (FTEs). The detailed resources are outlined in Section 7.

OUTCOMES ACHIEVED

The following focuses on the specific commitments made in the RPP for the period under review:

RPP Commitment: Support the implementation of the Commission's transformation process, including through enhancements to its Web site, in order to improve the quality of its services.

In 2003-04, the Commission developed a strategic plan to provide a framework for all communications activities. The plan supports the transformation process under way at the Commission, with targeted communications to federal employers and federally regulated service providers, to highlight the Commission's results in reducing its backlog of cases. The Commission produced and distributed new pamphlets on mediation and conciliation as well as a newsletter to explain and promote ADR.

With the Internet being used by more and more Canadians, redesigning a more user-friendly Commission Web site was identified as a key initiative of the communications plan. The redesign process began in June 2003 with a survey of site users and ended in March 2004 with the launch of a re-designed site with a more intuitive site organization and navigation; expanded and more frequently updated information; and strengthened feedback mechanisms, including a new subscriber function. The Web site is now the Commission's premier tool to share information and promote its services.

The new, updated look that was developed for the Web site is now being used consistently in all media to readily identify the Commission.

The Commission provided information to staff and external stakeholders on the new approaches being taken and the progress being made toward commitments through information sessions and regular updates from the Chief Commissioner.

RPP Commitment: Inform Canadians about the Commission's programs and services and employers about the integration of human rights and employment equity principles into their workplaces by increasing its Web presence.

In 2003-04, the Commission responded to more than 50,000 inquiries (via mail, e-mail, telephone and personal visit), welcomed 206,299 visitors on its Web site and distributed over 92,000 publications to Canadians. A new automated telephone reply system was introduced in June 2003 to more efficiently manage the heavy load of calls. An evaluation of this new system demonstrated that callers were receiving more information upon their first contact with the Commission, and that callers with potential complaints were speaking directly with intake officers in a more timely manner. As a result, the total number of calls handled by Public Information Agents (PIAs) has been halved, and the average time to answer a call has decreased from 40 seconds to 25. These positive changes enabled the Commission to add an additional staff person to intake to better deal with the filing of new complaints.

During this reporting period, the Commission put a greater emphasis on outreach and awareness-raising activities as a means to reduce the number of complaints received and the incidents of discriminatory practice. The Commission held over 200 consultation sessions with employers, unions or other employee representatives, delivered 87 presentations and information sessions, and participated in 41 conferences on human rights and employment equity issues. Much of this activity is handled through the Commission's six regional offices.

Two areas of focus were responsibilities with respect to "duty to accommodate" under the *CHRA* and the *EEA*, and discrimination on the basis of race. The Commission participated in numerous conferences and roundtables on racial profiling and hate, including a conference on hate propaganda and hate crime jointly organized by the RCMP, the Canadian Race Relations Foundation, Metro Police Hate Crimes Unit, City of Toronto Diversity Branch and Centennial College.

The Commission published a pilot information kit for employers to increase their understanding of their obligations under the *EEA*, and to help them prepare for employment equity audits. The Commission also published the *Employment Equity Year-End Report* in fall 2003.

The Commission continued to respond to requests for information from the media, including arranging interviews with specialists as required. Media training was provided to a number of Commission staff to improve capacity to respond to media requests quickly and effectively.

RPP Commitment: Research and develop human rights Policy Statements, policy positions and other policy documents to support the Commission's work and inform stakeholders about human rights concepts.

In 2003-04, the Commission continued work on Policy Statements to guide decision-making by producing a revised Policy on Aboriginal Employment Preferences, and developing a comprehensive publication on the duty to accommodate.

The Commission developed policy positions to address a number of important systemic human rights issues. It developed submissions to Parliament and the courts on same-sex marriage, inclusion of all Aboriginal people under the *CHRA*, and measures to ensure that human rights standards are preserved in the government's new *Public Service Modernization Act*.

The Commission released the report, *Protecting Their Rights: A Systemic Review of Human Rights in Correctional Services for Federally Sentenced Women*, in January 2004, for which a media briefing was held. The report looks at the systemic human rights issues facing federally sentenced women, and makes 19 recommendations for action in the areas of risk and need assessment, safe and humane custody and supervision, rehabilitation and reintegration programming, and mechanisms for redress. Correctional Services Canada responded publicly by indicating commitment to the implementation of these recommendations. The Commission will continue to work with Correctional Services Canada to follow up on the report.

The Commission contributed to Canada's reports on compliance with various international human rights treaties, including treaties on discrimination against women and discrimination in employment and occupation. It monitored emerging human rights issues and studied new legislation and

government policies to ensure consistency with human rights standards. These studies helped raise the awareness of Parliamentarians, government departments and other stakeholders about the human rights implications of current government practices and new legislation and initiatives.

RPP Commitment: Provide human rights policy advice in support of the case management system.

The Policy and International Program Branch of the Commission provided advice to multi-disciplinary teams and case support committees on: key issues regarding the mandate of the Commission; complaints processing criteria and procedures; possible amendments to the *CHRA*; and new and current policies, such as drug testing, anti-harassment and the duty to accommodate.

RPP Commitment: Ensure a citizen focus in the Commission's human rights policy work through expanded partnerships with other government departments, the private sector and voluntary organizations.

The Commission organized and hosted the annual Canadian Association of Statutory Human Rights Agencies (CASHRA) Conference during summer 2004. This conference brings together federal, provincial and territorial human rights agencies, as well as non-governmental organizations and stakeholders to share information and best practices. The theme of the conference was "The Everyday Work of Promoting and Protecting Human Rights in Canada."

The Commission announced plans in January 2004 to amalgamate the Policy and International Program Branch with the Employment Equity Branch and to create a new Outreach Directorate within the new Branch. Plans were put in place to develop a comprehensive stakeholder consultation framework to guide the Commission's outreach activities.

RPP Commitment: Support national human rights institutions abroad.

The Office of the Auditor General, in its audit of the Commission in 1998, raised concerns about the lack of clear authority for the Commission to enter into agreements with CIDA to undertake international projects on its behalf. The Auditor General recommended that, should the Commission wish to undertake human rights work outside of Canada, it must ensure that it has the legislative authority and resources to undertake this type of work. The Commission is planning to phase out its international project work. However,

the Commission will participate appropriately in international activity that relates to the Commission's domestic mandate.

6.4 Corporate Services

LOGIC MODEL

STRATEGIC OUTCOME

The strategic outcome of *managing the resources of the Commission*, delivered by the Corporate Services and Human Resources branches, ensures a fiscally sound administrative framework for program and service delivery.

INTERMEDIATE OUTCOMES

Management processes and systems are in place to help management respond efficiently to the complex and diverse problems of human rights.

IMMEDIATE OUTCOMES

Strong commitment from the Commission's senior management to address improvement opportunities with respect to the management and operations of the Commission's programs and services as identified in the Management Accountability Framework (MAF) action plan.

PLANS AND PRIORITIES

Support the implementation of Modern Comptrollership across the Commission.

Develop results-based management accountability frameworks for the Human Rights Complaint Management Program and the Employment Equity Audit Program.

Strengthen the internal audit, evaluation and risk management functions to support strategic audits, evaluations and decision making.

Support the delivery of the Commission's programs by providing managers with professional services in the human resources areas.

Establish and implement a comprehensive human resources framework.

PROGRAM, RESOURCES AND RESULTS LINKAGES

This strategic outcome includes the following programs: human resources management; financial and asset management; strategic and business planning; information management/ information technology; internal audit and evaluation; risk management; and modern management initiatives.

Resources spent on this strategic outcome in 2003-04 were $4.2 M, including 46 FTEs.

CONTEXT AND BACKGROUND — RISKS AND STRATEGIES

Corporate Services Branch provides functional advice and service delivery on all aspects of Modern Management, including the development and monitoring of the Commission's Management Accountability Framework (MAF).

Human Resources Branch provides the range of human resources services, including the design and implementation of the Commission's Human Resources Management Accountability Framework and the implementation of human resources policies, procedures and programs. It is also responsible for the development and implementation of a learning strategy.

RESOURCES USED

The Commission spent $4.2 M to support the corporate services strategic outcome, including 46 full-time equivalents (FTEs). The detailed resources are outlined in Section 7.

OUTCOMES ACHIEVED

RPP Commitment: Support the implementation of Modern Comptrollership across the Commission.

Strategic Leadership

In February 2003, under the guidance and commitment of the Chief Commissioner and Secretary General, and the active support of Executive Committee members, the Commission began implementation of the government-wide Modern Comptrollership Initiative. This is designed to strengthen management practices and integrate financial information with other performance information in order to better inform decisions, policies and

service delivery. Senior officials are kept apprised and involved through regular reporting and decisions taken at Executive Committee. A dedicated section on modern management is kept current on the Commission's Intranet.

In fiscal year 2003-04, the Commission implemented a three-phase approach to this initiative:

- awareness sessions and training to managers and staff on modern management principles;
- capacity assessment on the state of current management practices with respect to the seven modern management pillars (values and ethics, risk management, integrated performance information, stewardship, leadership, human resources and accountability) against a common standard; and
- development of a MAF action plan which refines the seven management pillars noted above and adds three new ones: policy and programs; citizen-focussed service; and learning, innovation and change management.

Clear Accountability

The MAF action plan addresses improvement opportunities along all 10 pillars of modern management, acknowledges the efforts already undertaken by the Commission and assigns responsibility, accountability and time lines to each senior manager for the outstanding issues to be addressed.

RPP Commitment: Over the next two years, develop, test and implement results-based performance measurement strategy.

With the support of Executive Committee members, as well as the commitment of managers and staff, the Commission developed Results-based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) for its two core programs: the Human Rights Complaint Management Program and the Employment Equity Audit Program. Plans are under way to complete an RMAF for the Commission as a whole. Once completed, the Commission will be in a position to consider and finalize appropriate performance measures for its strategic outcomes and supporting activities.

Progress has been made with regard to internal service standards in the areas of IT help desk support, contract development, and payment processing.

RPP Commitment: Strengthen the Internal Audit, Evaluation and Risk Management functions to support strategic audits, evaluations and decision making.

Strategic Leadership

The Commission updated its *Risk-based Internal Audit, Evaluation and Risk Management Plan* based on inputs received from senior managers. The plan ensures that the Commission continues to address its priorities and the requirements of the Government. The plan is reviewed and approved by the Commission's Audit and Evaluation committee, chaired by the Chief Commissioner, in accordance with the internal audit and evaluation policies. The Commission solicited and obtained incremental funding from Treasury Board Secretariat for fiscal years 2003-04 and 2004-05 to strengthen its internal audit and evaluation functions.

Rigorous Stewardship

The Commission completed a management response and action plan to address the issues raised in the evaluation study of its Employment Equity Audit Program. These may be found on the Commission's Web site at www.chrc-ccdp.ca.

In 2003-04 the Commission completed the field work on two audits: a management audit of Legal Services Branch and a Financial Services audit. These will be finalized and made available in the next reporting period.

Risk Management

The Commission's plan to develop a Risk Management Policy and Framework by March 2004, and provide awareness sessions and training aimed at promoting risk management within the Commission, was deferred to fiscal year 2004-05 to better balance capacity and workload within the Commission.

RPP Commitment: Support the delivery of the Commission's programs by providing managers with services in the areas of strategic and business planning, finance, administration, information technology, and information management (records and library).

Strategic Leadership

The Commission's planning process is well defined and timely, with priorities, plans, budgets and executive performance agreements unfolding in proper sequence in the January-June period. Linkages and accountabilities are well defined.

Rigorous Stewardship

The Commission established an executive-level Contracts Review Committee that meets weekly to make recommendations to the Secretary General on all contracts over $10 K. Internal contracting policy and procedures are in place and work continues on an electronic contracting report. Monthly financial management reports and analysis to Executive Committee provide a corporate perspective on opportunities to address funding pressures and emerging priorities through in-year re-allocation of funds. Issues and opportunities are addressed in a timely and effective manner.

Clear Accountability

The Commission has developed proposals to update its financial signing delegation authorities and will seek approval of the Minister of Justice in the next reporting period.

Risk Management

The Commission completed a Threat and Risk Assessment (TRA) of its physical facilities across the country in 2002-03 and has nearly completed implementation of the recommendations. The TRA for the Commission's electronic infrastructure will be addressed as part of the Information Technology Innovation Project (see below).

RPP Commitment: Implement the Information Technology Innovation (ITI) Project

Results and Performance

The Commission is modernizing its Complaints Management System (CMS) and Employment Equity Audit Tracking System (EEATS). The goal of the ITI Project is to ensure better workflow logic in a user-friendly electronic application that

will improve productivity, service, and performance reporting. It will also lay the groundwork for future Government On-Line components. A detailed needs assessment has been completed.

After an unsuccessful process to out-source this initiative, the Commission worked with Treasury Board Secretariat (TBS) on an alternative approach. As a result of discussions with TBS and Public Works and Government Services Canada, the Commission has been selected to prototype a new electronic business application for case management that, if successful, could be used as a model for small agencies engaged in case work. This business application will be integrated into a broader Records, Documents and Information Management System (RDIMS). The introduction of RDIMS at the Commission presents an opportunity to update and realign the Commission's overall information management policies, procedures and practices.

RPP Commitment: Provide advice on human resources management strategies to senior management of the Commission to support the achievement of the Commission's strategic and operational goals.

Motivated People

The Commission has in place a number of internal consultation fora, including a Labour-Management Committee co-chaired by union and management representatives, a Work Place Advisory Committee, a Health and Safety Committee and an Employment Equity Committee. A self-directed youth network was also established during the reporting period. In addition, the Commission continued its "town hall" sessions on issues of relevance, where all staff were invited to participate and put forward any questions or concerns related to the Commission's change initiatives.

Rigorous Stewardship

The Human Resources Branch provides support to the Commission's managers in the areas of classification, staffing, compensation, and labour relations. It also has policies, procedures or guidelines with respect to duty to accommodate, harassment, occupational health and safety, and employee assistance. Awareness sessions were held on interpreting collective agreements and completing performance appraisals.

RPP Commitment: Establish and implement a comprehensive human resources framework and ensure its integration into the Commission's planning and accountability structure.

Motivated People

The Commission developed a comprehensive human resources framework in consultation with managers and staff, and a Three-Year Human Resources Plan that brings together the Human Resources, Employment Equity and Career Development plans.

Financial Tables

Table 1: *Financial requirements by authority ($ thousands)*

Vote		2003-2004 Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
	Canadian Human Rights Commission				
10	Operating expenditures	20,192	20,192	20,803	19,546
(S)	Contribution to employee benefit plan	2,394	2,394	2,671	2,671
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	-	-	8	8
	Total Department	**22,586**	**22,586**	**23,482**	**22,225**

The 2003-2004 Total Authorities represent an increase of approximately $0.9 million or 4% over the 2003-2004 Total Main Estimates of $22.6 million. This difference represents mainly funding received through the Supplementary Estimates for the following:

- to fund salary increases resulting from collective bargaining agreements and to fund executives' salary increases (permanent funding);
- to support the implementation of Modern Comptrollership and the internal audit function; and,
- to eliminate the backlog at each phase of the Commission's complaint process and implement modern management initiatives.

Table 2: *Department planned versus actual spending ($ thousands)*

	2003-2004			
	Total Main Estimates	Total Planned Spending	Total Authorities	Total Actual Spending
Canadian Human Rights Commission				
Full-time equivalents (FTEs)	208	208	208	213
Operating expenses	22,586	22,586	23,482	22,225
Capital expenditures	-	-	-	-
Grants and contributions	-	-	-	-
Total gross expenditures	22,586	22,586	23,482	22,225
Other revenues and expenditures				
Non-respendable revenues	-	-	-	-
Cost of services provided by other departments	2,639	2,639	3,228	3,228
Net cost of program (1)	**25,225**	**25,225**	**26,710**	**25,453**

(1) The net results reported in our financial statements prepared in accordance with Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) is $3.3 million less than the net cost of program reported above. Cost of services provided by other departments are not recorded as expenses in our financial statements, resulting in a difference of $3.2 million. Other small adjustments are required on the financial statements in order to comply with GAAP (see note 9 of financial statements).

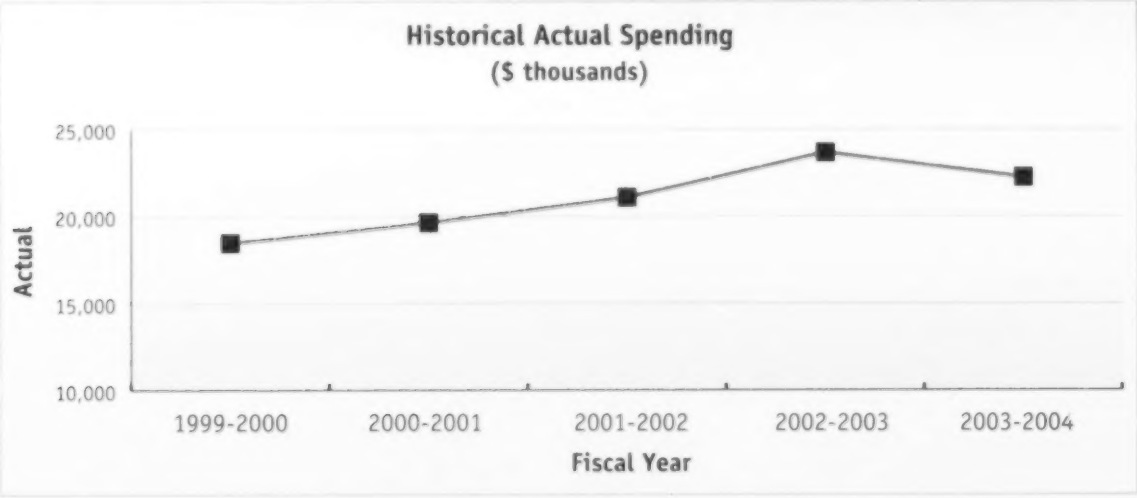
This table shows the total cost of the program including services provided by other departments. The following services were provided to the Commission without charge: accommodation, worker's compensation and employee insurance plans.

The 2003-2004 Total Actual Spending represents 96% of the Total Authorities. The difference of approximately $1.3 million between the Total Actual Spending and Total Authorities is primarily due to:

- the postponement of hearings at the Human Rights Tribunal;
- delay in implementation of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System; and
- deferment of non-discretionary projects as per the Prime Minister's announcement of December 2003.

Table 3: *Historical comparison of departmental planned versus actual spending ($ thousands)*

			2003-2004			
Business Line	**Actual 2001-2002**	**Actual 2002-2003**	**Total Main Estimates**	**Total Planned Spending**	**Total Authorities**	**Total Actual Spending**
Canadian Human Rights Commission	21,061	23,640	22,586	22,586	23,482	22,225



The 2003-2004 Total Actual Spending represents an increase of $3.8 million or 21% over the 1999-2000 Total Actual Spending of $18.4 million. This increase is mainly due to additional funding received for the following:

- to assist the Commission in meeting its responsibilities under the *Canadian Human Rights Act* (permanent funding) and the *Employment Equity Act* (this funding sunsetted in March 2003);
- to participate in the hearings of three major pay equity complaints before the Canadian Human Rights Tribunal (this funding sunsets in March 2006);
- to fund the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System (this funding sunsets in March 2005);
- to provide resources for the reduction of the complaints backlog, including those related to pay equity (this funding sunsets in March 2006);
- to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures (permanent funding); and
- to fund salary increases resulting from collective bargaining agreements and executives' salary increases (permanent funding).

Note: Total Actual Spending does not include $3.2 million in service costs provided by other departments.

Table 4: *Resources by service line and strategic outcome ($ thousands)*

	Service Lines and Strategic Outcomes				
	Complaints	**Employment Equity**	**Human Rights Promotion**	**Corporate Services**	**Total**
Canadian Human Rights Commission	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the *Employment Equity Act*	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
Full-time equivalents (FTEs)	104	24	39	46	213
Actual spending	**12,156**	**2,371**	**3,514**	**4,184**	**22,225**

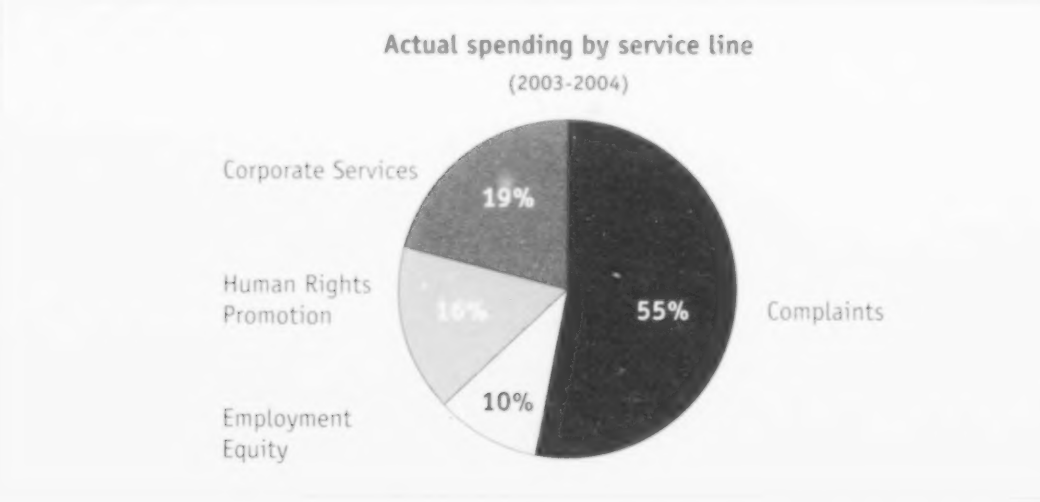


Table 5: *Resource requirements by organization and service line ($ thousands)*

	Service Lines and Strategic Outcomes				
	Complaints	Employment Equity	Human Rights Promotion	Corporate Services	Total
Organizations	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the *Employment Equity Act*	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
Executive Offices (1)	671	166	235	333	1,405
Legal Services Branch	3,486	-	-	-	3,486
Alternative Dispute Resolution Services Branch	2,351	-	-	-	2,351
Operations Sector (2)	5,422	95	2,512	-	8,029
Employment Equity Branch	-	2,110	-	-	2,110
Policy and International Program Branch	226	-	767	-	993
Human Resources Branch	-	-	-	976	976
Corporate Services Branch (3)	-	-	-	2,875	2,875
Total	**12,156**	**2,371**	**3,514**	**4,184**	**22,225**

(1) **Composed of:**
- Chief Commissioner's Office
- Secretary General's Office
- Executive Secretariat (including Access to Information Program)

(2) **Composed of:**
- Deputy Secretary General's Office
- Investigations Branch
- Operations, Planning, Performance & Reporting Branch
- Pay Equity Branch
- Human Rights Promotion Branch
- Regional Offices (6)

(3) **Composed of:**
- Director's Office
- Assets Management Division
- Financial Services Division
- Planning, Internal Evaluation & Audit Division
- Information Technology Division
- Information Management Division
- Library Services Division

Table 6: *Historical comparison of actual spending by service line and strategic outcome ($ thousands)*

	Service Lines and Strategic Outcomes				
	Complaints	**Employment Equity**	**Human Rights Promotion**	**Corporate Services**	**Total**
Fiscal Years	Management and resolution of human rights complaints	Greater equality in the workplace for the designated groups under the *Employment Equity Act*	Increased understanding and acceptance of human rights principles and reduced discriminatory practices	Management of the Commission's resources	
2000-2001	9,928	2,211	3,396	4,072	19,607
2001-2002	10,843	2,543	3,319	4,356	21,061
2002-2003	12,207	2,750	4,323	4,360	23,640
2003-2004	12,156	2,371	3,514	4,184	22,225

Complaints

The increase in the actual spending since fiscal 2000-2001 is primarily due to the following:

- Increased funding received in 2001-2002 for the Commission's participation in three pay equity complaints;
- Funding received in 2002-2003 to assist the Commission in reducing its complaints backlog;
- Funding received in 2002-2003 to support the Commission's Legal Services Division with regards to program integrity pressures;
- Funding received in 2002-2003 for the development of a new Complaints Management System and Employment Equity Audit Tracking System; and
- Funding received for salary increases resulting from collective bargaining agreements.

Employment Equity

The increase in the actual spending since fiscal 2000-2001 is mainly due to salary increases resulting from collective bargaining agreements and increased number of FTEs in the Employment Equity service line due to additional funding received to assist the Commission in meeting its responsibilities under the *Employment Equity Act*. This additional funding sunsetted in March 2003.

Human Rights Promotion

The increase in the actual spending in 2002-2003 is a result of more promotional activities and full staffing of FTEs resulting from hiring efforts made in 2002-2003.

Corporate Services

The increase in spending is primarily due to more resources invested in informatics and human resources since 2000-2001 in addition to salary increases resulting from collective bargaining agreements.

Statement of Management Responsibility

Responsibility for the integrity and objectivity of the accompanying financial statements for the year ended March 31, 2004 and all information contained in this report rests with management.

These statements have been prepared in accordance with Treasury Board Accounting Standards based upon generally accepted accounting principles, using management's best estimates and judgements where appropriate. Readers of these statements are cautioned that the financial statements are not necessarily complete; certain assets, liabilities and expenses are only recorded at a government-wide level at this time. These statements should be read within the context of the significant accounting policies set out in the Notes.

Management has developed and maintains books, records, internal controls and management practices, designed to provide reasonable assurance that the Government's assets are safeguarded and controlled, resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations as well as the Commission policies and statutory requirements.

The transactions and financial statements of the Commission have not been audited.

Mary Gusella
Chief Commissioner

June 29, 2004

Stella Deacon
Director, Corporate Services

June 29, 2004

Statement of Financial Position (unaudited)

as at March 31 (in dollars)	2004 Actual	2003 Actual
Assets		
Financial assets		
Receivables		
Other government departments	291,274	575,474
External parties	5,126	6,422
Advances	3,000	2,815
	299,400	584,711
Non-financial assets		
Capital assets (note 5)	302,782	365,566
Total assets	602,182	950,277
Liabilities and Net Assets		
Accounts payable and accrued liabilities	1,536,312	3,131,334
Provision for vacation pay and accumulated overtime	867,200	937,149
Total liabilities	2,403,512	4,068,483
Net Assets		
Net assets, beginning of year	(3,118,206)	(2,181,623)
Net results	(22,184,041)	(23,583,583)
Net cash provided by government	23,500,917	22,647,000
Total net assets	(1,801,330)	(3,118,206)
Total liabilities and net assets	602,182	950,277

Commitments (Note 7)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Statement of Operations (unaudited)

for the year ended March 31 (in dollars)	2004 Actual	2003 Actual
Revenues		
Miscellaneous revenues	**518**	5,920
Total revenues	**518**	5,920
Expenses		
Salaries, wages and benefits	**17,372,629**	17,515,191
Professional and Special Services	**2,560,383**	3,257,886
Travel and relocation	**670,719**	686,181
Communication	**406,944**	378,676
Utilities, material and supplies	**243,615**	282,539
Equipment expenses	**232,603**	522,804
Information	**221,398**	302,714
Rentals	**196,208**	234,811
Repairs	**189,029**	178,270
Amortisation of capital assets	**90,154**	90,083
Miscellaneous	**877**	9,598
Claims against the Crown	**-**	130,750
Total expenses	**22,184,559**	23,589,503
Net results	**(22,184,041)**	(23,583,583)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Statement of Cash Flow (unaudited)

for the year ended March 31 (in dollars)	2004 Actual	2003 Actual
Operating Activities		
Net results	**(22,184,041)**	(23,583,583)
Non-cash items included in net results		
Amortisation of capital assets	**90,154**	90,083
Gain on disposal of capital assets	**-**	(4,680)
Statement of Financial Position adjustments		
Change in financial assets	**285,311**	(150,020)
Change in liabilities	**(1,664,971)**	1,154,133
Net cash used in operating activities	**(23,473,547)**	(22,494,067)
Capital Activities		
Capital assets		
Acquisitions	**(27,370)**	(166,036)
Adjustments to capital assets	**-**	5,708
Proceeds from disposal of capital assets	**-**	7,395
Net cash used in capital activities	**(27,370)**	(152,933)
Net cash provided by government	**(23,500,917)**	(22,647,000)

The accompanying notes are an integral part of the financial statements.

Notes to the Financial Statements (unaudited)

1. Authority and purpose

The Canadian Human Rights Commission was established in 1977 under Schedule II of the *Financial Administration Act* in accordance with the *Canadian Human Rights Act*.

The mandate of the Canadian Human Rights Commission is to discourage and reduce discriminatory practices by dealing with complaints of discrimination on the prohibited grounds in the *Canadian Human Rights Act;* conducting audits of federal departments and agencies and federally regulated private companies to ensure compliance with the *Employment Equity Act;* conducting research and information programs; and working closely with other levels of government, employers, service providers, and community organisations to promote human rights principles.

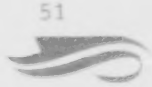
2. Significant accounting policies

These financial statements have been prepared on an accrual basis of accounting in accordance with Treasury Board Accounting Standards. These standards are based on Generally Accepted Accounting Principles in Canada. The primary source of the accounting principles is from the recommendations of the Public Sector Accounting Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants supplemented by the recommendations of the Accounting Standards Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants for situations not covered by the Public Sector Accounting Board. Readers of these statements are cautioned that the introduction of accrual accounting at the Commission level is evolutionary. Not all assets, liabilities and expenses applicable to the Commission are recorded at this time. As such, the financial statements are not necessarily complete. However, all such assets, liabilities and expenses are recorded at a government-wide level in the financial statements of the Government of Canada. The accompanying notes provide additional details and should be read with care.

The significant accounting policies include the following:

(a) Parliamentary appropriations

The Commission is primarily financed by the Government of Canada through



Parliamentary appropriations. Appropriations provided to the Commission do not parallel financial reporting according to generally accepted accounting principles as they are, in a large part, based on cash flow requirements. Consequently, items recognized in the Statement of Operations and the Statement of Financial Position are not necessarily the same as those provided through appropriations from Parliament. Note 8 to these financial statements provides information regarding the source and disposition of these authorities.

(b) Net cash provided by government

All departments including agencies and departmental corporations operate within the Consolidated Revenue Fund (CRF) which is administered by the Receiver General for Canada. All cash receipts are deposited to the CRF and all cash disbursements made by departments are paid from the CRF. Net cash provided by government is the difference between all cash receipts and all cash disbursements including transactions between departments and agencies.

(c) Expenses

Expenses are recorded when the underlying transaction or expense occurs subject to the following:

- Employee termination benefits are expensed by the Commission when paid. Estimated accruals are not recorded at the department level; rather, they are recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.
- Vacation pay and overtime are expensed in the year that the entitlement occurs.
- Contributions to superannuation plans are recognized in the period that the contributions are made. Actuarial surpluses or deficiencies are not recorded in the Commission's books but are recognized in the consolidated financial statements of the Government of Canada.
- Services provided without charge by other government departments and agencies are not recorded as operating expenses; rather, they are disclosed in a note to the statements. (See note 6)

(d) Receivables

Receivables are stated at amounts expected to be ultimately realized. A provision is made for receivables where recovery is considered uncertain.

(e) Capital Assets

Assets and leasehold improvements having an initial cost greater than $5,000 are recorded at cost and are amortised on a straight line basis over their estimated economic lives as follows:

Asset Class	Amortisation Period
Informatics hardware	3 to 5 years
Informatics software	3 to 5 years
Other equipment	1 to 15 years
Motor vehicles	5 years
Leasehold improvements	Over the term of the lease

Amortisation commences the month following the asset being put in service.

(f) Foreign currency transactions

Transactions involving foreign currencies are translated into Canadian dollar equivalents using rates of exchange in effect at the time of those transactions.

3. Measurement uncertainty

The preparation of financial statements requires management to make estimates and assumptions that affect the amounts of assets, liabilities, revenues and expenses reported in the financial statements. At the time of preparation of these statements, management believes the estimates and assumptions to be reasonable. The most significant items where estimates are used are accrued liabilities, provision for vacation pay and accumulated overtime and amortisation of capital assets.

4. Related party transactions

The Commission is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, agencies, and Crown corporations. The department enters into transactions with these entities in the normal course of business. Certain of these transactions are on normal trade terms applicable to all individuals and enterprises, while others are services provided without charge. (See note 6)

5. Capital assets and accumulated amortisation

Capital assets (in dollars)	Balance begining of year	Acquisitions	Disposals /adjustments	Balance end of year
Informatics hardware	210,718	6,695	-	**217,413**
Informatics software	38,828	-	-	**38,828**
Other equipment	68,894	-	-	**68,894**
Motor vehicles	22,040	-	-	**22,040**
Leasehold improvements	281,524	20,675	-	**302,199**
	622,004	27,370	-	**649,374**

Accumulated Amortisation (in dollars)	Balance begining of year	Acquisitions	Disposals /adjustments	Balance end of year
Informatics hardware	164,175	32,014	-	**196,189**
Informatics software	1,400	2,284	-	**3,684**
Other equipment	23,835	6,128	-	**29,963**
Motor vehicles	7,714	4,408	-	**12,122**
Leasehold improvements	59,314	45,320	-	**104,634**
	256,438	90,154	-	**346,592**
Net capital assets	365,566			**302,782**

6. Services provided without charge

During the year, the Commission received services that were obtained without charge from other government departments and agencies. These amounts are not recorded in the Statement of Operations.

(in dollars)	Current year	Prior year
Accommodation provided by PWGSC	**2,216,000**	1,554,722
Contributions covering employer's share of employee benefits provided by TB	**1,005,600**	1,092,671
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	**5,900**	6,000
	3,227,500	2,653,393

7. Commitments

The Commission signed some multi-year contracts regarding operating leases whereby the Commission will be committed to make some future payment when the services are rendered. Future year commitments are as follows:

(in dollars)	
2004-2005	**62,500**
2005-2006	**55,900**
2006-2007	**53,900**
2007-2008	**35,400**
2008-2009	**21,100**

8. Parliamentary appropriations

(in dollars)	Current year	Prior year
Operating expenditures - Vote 10	**20,192,000**	15,585,000
Supplementary Vote 10a	**-**	4,436,660
Supplementary Vote 10b	**272,250**	360,000
Transfer from TB - Vote 10	**194,909**	50,000
Transfer from TB - Vote 15	**144,000**	954,000
	20,803,159	21,385,660
Lapsed	**1,256,985**	638,033
	19,546,174	20,747,627
Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	**8,279**	-
Contributions to employee benefits plan	**2,670,475**	2,892,491
Use of appropriations	**22,224,928**	23,640,118

9. Reconciliation net results to appropriations used

(in dollars)	Current year	Prior year
Net results	**22,184,041**	23,583,583
Items affecting net results but not affecting appropriations:		
Change in provision for vacation pay and accumulated overtime	**69,949**	(136,949)
Amortisation	**(90,154)**	(90,083)
Adjustment of prior year - accounts payable and accrued liabilities	**12,089**	114,096
Refund of previous year expenditures	**21,115**	19,640
Gain on disposal of capital assets	**-**	4,680
Miscellaneous	**518**	1,155
	13,517	(87,461)
Items not affecting net results but affecting appropriations:		
Capital acquisitions	**27,370**	166,036
Less: Capital asset transferred from OGD	**-**	(22,040)
	27,370	143,996
Use of appropriations	**22,224,928**	23,640,118

BUDGET DES DÉPENSES

Commission canadienne des droits de la personne

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2004

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/25-2004
ISBN 0-660-62616-0

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

L'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2004* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/03-04/guidance/table-of-contents_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le 31 mars 2004

The Honourable Irwin Cotler P.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

Table des matières

Section 1 Message de la présidente 1

Section 2 Déclaration de la direction 3

Section 3 Sommaire du rendement 4

Section 4 Contexte 7

4.1 Aperçu de la Commission 7
4.2 Rendement supérieur, risques et enjeux 9

Section 5 Modèle logique de haut niveau 11

Section 6 Rendement selon les résultats stratégiques 12

6.1 Gestion et règlement des plaintes 12
6.2 Équité en matière d'emploi 23
6.3 Promotion des droits de la personne 29
6.4 Services intégrés 35

Section 7 Tableaux financiers 42

Tableau 1 : Besoins financiers par autorisation 42
Tableau 2 : Dépenses prévues de l'organisme par opposition aux dépenses réelles 43
Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles 44
Tableau 4 : Ressources selon les services et les résultats stratégiques 45
Tableau 5 : Besoins en ressources selon les secteurs d'activité et les services 46
Tableau 6 : Comparaison historique des dépenses réelles selon les services et les résultats stratégiques 47

Section 8 Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers 48

Message de la présidente

Le processus de transformation qui s'est amorcé à la Commission a produit des résultats encourageants en 2003-2004. Adapter la façon dont nous menons nos activités dans le but de renforcer les droits de la personne, de protéger l'intérêt public et de promouvoir la dignité humaine est un processus continu, et je suis heureuse de vous faire part de l'état d'avancement de nos travaux à cet égard.

En 2003-2004, la Commission s'est fixé des objectifs très ambitieux dans son plan d'activités en ce qui a trait à la réduction des délais de traitement des dossiers à l'étude et à la quasi-suppression en peu de temps des dossiers accumulés depuis de nombreuses années. Fait encore plus important, elle s'est engagée à concevoir un modèle opérationnel apte à prévenir tout nouvel arriéré.

Au nombre des résultats positifs obtenus, on trouve les résultats suivants :

- L'âge moyen des plaintes a baissé de 50 %, passant de 25,3 mois en janvier 2003 à 12,7 mois au 31 mars 2004.
- Le nombre de plaintes de deux ans ou plus a chuté de 85 %.
- Le nombre de décisions définitives, y compris les règlements avant l'audition par le Tribunal, a augmenté de 70 %.
- Le nombre de plaintes réglées au moyen du règlement alternatif des différends a augmenté de 60 %.
- Le nombre de plaintes à l'étude a baissé de 14 %, passant de 1 400 à 1 205.

Entretemps, la Commission continue de favoriser une plus grande égalité en milieu de travail pour les membres des quatre groupes désignés dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Elle atteint cet objectif en procédant à des vérifications d'employeurs, en vérifiant la conformité et en offrant des séances de formation ainsi que des ateliers. S'intéressant principalement aux employeurs les plus importants, la Commission a entrepris la vérification d'employeurs regroupant les trois quarts des fonctionnaires fédéraux.

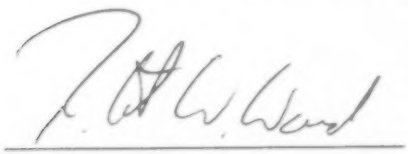
À la suite d'une évaluation de la capacité effectuée l'automne dernier, la Commission a conçu le Cadre de responsabilisation de gestion qui définit des moyens d'améliorer encore la manière dont nous œuvrons. La Commission poursuivra ce cycle d'amélioration continue afin de rendre le système de protection des droits de la personne toujours plus efficace dans les années à venir.

Mary Gusella
Présidente

Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur le rendement de 2003-2004 de la Commission canadienne des droits de la personne.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation de rapports et aux exigences de déclaration énoncées dans le *Guide de préparation des rapports ministériels sur le rendement de 2003-2004*. À ma connaissance, les renseignements donnent un portrait global, juste et transparent du rendement de l'organisation pour l'exercice 2003-2004.



Robert W. Ward, secrétaire général
Septembre 2004

Sommaire du rendement

En 2002, la Commission a entamé un processus de changement et de renouvellement dans la gestion et le règlement des plaintes, et de nouvelles mesures ont commencé à être mises en œuvre en 2003. Ce processus passe par trois axes :

- Élargir le recours au règlement alternatif des différends (RAD) pour accélérer le règlement des plaintes de discrimination au moyen d'une approche non accusatoire.
- Éliminer l'arriéré de plaintes en améliorant l'efficience, l'efficacité et la rapidité de la procédure et en prévenant les causes à l'origine de l'arriéré.
- Élaborer des instruments et des processus permettant de circonscrire et de régler les enjeux systémiques ou graves en matière de droits de la personne dont les répercussions sont les plus importantes.

La Commission a dépassé son objectif de rendement, qui était de traiter 600 plaintes signées (volume prévu pour l'année). Elle a commencé l'exercice 2003-2004 avec 1 400 plaintes à l'étude, auxquelles se sont ajoutées 1 096 nouvelles plaintes, sans compter 156 plaintes soumises à l'examen d'autres organismes et réinscrites à la charge de travail. Au cours de cette période, les commissaires ont rendu 1 447 décisions définitives, comparativement à 852 l'année précédente, soit une augmentation de 70 %. Le 31 mars 2004, le nombre de plaintes à l'étude s'élevait à 1 205, une baisse de 14 % (195 plaintes) par rapport à l'année précédente. La Commission a réussi à réduire sa charge de travail globale malgré une augmentation importante du nombre de nouvelles plaintes, qui sont passées de 803 à 1 096 en un an, soit une hausse de 36 % (293 plaintes).

Les effets combinés du nouveau processus de traitement des plaintes et de l'importance accordée à une résolution rapide ainsi que l'emploi de ressources supplémentaires pour accélérer l'analyse des plaintes ont permis de régler plus de plaintes et de faire baisser la charge de travail. La capacité de la Commission à équilibrer le flot annuel des plaintes à régler et des plaintes réglées atteste que son modèle opérationnel est abordable et permet d'offrir un service efficace et rapide aux Canadiens.

La Commission a répondu à plus de 50 000 demandes de renseignements, adressées par la poste, par courriel, par téléphone ou en personne. Par ailleurs, elle a reçu 206 299 visiteurs sur son site Internet et a distribué plus de 92 000 publications aux Canadiens. Un nouveau système téléphonique de réponse automatique a été mis en service : il est accessible 24 heures sur 24, 7 jours par semaine.

La Commission a organisé plus de 200 séances de consultation avec des employeurs, des syndicats ou d'autres représentants d'employés et 87 présentations et séances d'information, et elle a participé à 41 conférences sur les droits de la personne et sur les questions relatives à l'équité en matière d'emploi. Elle a par ailleurs restructuré son site Internet pour améliorer la qualité de ses services et le rendre plus convivial.

La Commission a produit des mémoires à l'intention du Parlement et des tribunaux sur le mariage entre personnes du même sexe, sur la question de l'inclusion de tous les Autochtones dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et sur les mesures garantissant que les normes relatives aux droits de la personne sont préservées dans le cadre de la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. Elle a également produit et publié le rapport intitulé *Protégeons leurs droits : Examen systémique des droits de la personne dans les services correctionnels destinés aux femmes purgeant une peine de ressort fédéral.*

En ce qui a trait à l'équité en matière d'emploi, depuis sa création en 1996, la Commission a procédé à la vérification de 55,6 % des employeurs assujettis à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Cela représente 717 575 employés ou 75,9 % des effectifs sous réglementation fédérale.

Dans le cadre du programme d'amélioration de la gestion, la Commission s'est dotée d'un système intégré qui définit clairement les liens entre la vision stratégique, la planification opérationnelle, le compte rendu des résultats et les objectifs de rendement des cadres, pour appuyer l'exécution de ses programmes et de ses priorités. Le suivi actif permet de s'assurer que les objectifs sont réalisés et que les mesures correctives qui s'imposent sont prises. La Commission a terminé la mise en œuvre de l'Initiative de gestion moderne et dressé le Plan d'action relatif au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG). Le Plan porte sur les éléments suivants : valeurs et éthique; gestion des risques; information intégrée sur le rendement; gérance; leadership; ressources humaines; responsabilisation; politiques et programmes; services axés sur les citoyens; apprentissage, innovation et gestion du changement.

L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de mesure du rendement axée sur les résultats sont l'une des grandes priorités de la direction. La Commission a élaboré des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR) pour ses deux principaux programmes (le programme de gestion des plaintes en matière de droits de la personne et le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi) et elle a pris des mesures pour élaborer un CGRR à l'échelle de l'organisation. Cela fait, la Commission sera en mesure d'envisager et de choisir des instruments de mesure du rendement en fonction de ses objectifs stratégiques et des activités qui les étayent.

La Commission a élaboré un cadre complet de gestion des ressources humaines, de concert avec les cadres et les employés, et dressé un plan triennal de gestion des ressources humaines qui regroupe les plans relatifs aux ressources humaines, à l'équité en matière d'emploi et à la promotion professionnelle.

Contexte

4.1 Aperçu de la Commission

La Commission a pour mandat d'appliquer la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

L'article 2 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (*LCDP*) prévoit que :

> *« La présente loi a pour objet de compléter la législation canadienne en donnant effet, dans le champ de compétence du Parlement du Canada, au principe suivant : le droit de tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne graciée. »*

Et l'article 2 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (*LEE*) prévoit que :

> *« La présente loi a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. »*

La Commission comprend une présidente et au plus six commissaires à temps partiel. La présidente est nommée pour une durée maximale de sept ans et les commissaires, pour une durée maximale de trois ans.

La présidente est chargée du fonctionnement de la Commission, avec le soutien du secrétaire général.

Commission canadienne des droits de la personne

4.2 Rendement supérieur, risques et enjeux

En 1977, lorsque la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (*LCDP*) a été adoptée, un système novateur et prospectif de promotion et de protection des droits de la personne a été instauré. Au cours des dernières années, le paysage des droits de la personne au Canada s'est profondément transformé. Les formes manifestes de discrimination se sont faites plus complexes et plus subtiles, et souvent plus difficiles à régler. Les lois sur la protection des droits de la personne ont évolué et tiennent compte du fait que l'inégalité ne vient pas seulement des préjugés, mais aussi des répercussions néfastes de politiques et de pratiques ordinaires.

Les caractéristiques démographiques du Canada ont également beaucoup changé. Les minorités visibles, qui représentaient moins de 5 % de la population canadienne en 1981, en composent aujourd'hui près de 14 %. La population générale vieillit, mais 43 % des Autochtones ont moins de 20 ans, comparativement à 26 % des Canadiens.

Ces dernières années, le système de traitement des plaintes en matière de droits de la personne s'est de plus en plus appuyé sur des procédures contradictoires et conflictuelles. Au vu de la Commission, cette situation fait que le système ne peut satisfaire les demandes légitimes des Canadiens, qui s'attendent à recevoir un service rapide et efficace. La procédure est parfois excessivement complexe, et, dans les dernières années, l'arriéré de dossiers à traiter est devenu un fardeau permanent. Au cours de la période observée, soit depuis l'année précédente, le nombre de plaintes signées a augmenté de 36 %, pour passer de 803 à 1 096. Pendant ce temps, les ressources, elles, demeuraient stationnaires. On avait manifestement besoin de nouvelles méthodes pour s'assurer que la Commission continue à protéger les droits des Canadiens, comme le prévoit la loi habilitante.

Au cours de l'année écoulée, la Commission a restructuré son système de gestion des droits de la personne. Songeant à élaborer une série d'améliorations et à instaurer de nouvelles perspectives, la Commission a examiné sa loi habilitante ainsi que le rapport du Comité de révision de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, les rapports du Comité des comptes publics et du vérificateur général, et ceux sur la réforme de la Commission établis par d'autres juridictions. Elle a également fait enquête sur l'expérience d'autres commissions et organismes de protection des droits de la personne, s'est concertée avec son personnel et a tenu compte des perspectives novatrices envisagées dans d'autres disciplines pour renouveler le travail de la Commission.

C'est ainsi qu'elle a élaboré un nouveau modèle opérationnel de gestion des plaintes axé sur les résultats et s'appuyant plus nettement sur la législation. Ce nouveau modèle prévoit un processus de traitement rapide et toutes sortes d'instruments extérieurs au système contradictoire pour garantir le respect de la *LCDP*, notamment un recours plus fréquent au règlement alternatif des différends et aux mesures préventives. Des résultats positifs ont été obtenus au cours de l'exercice 2003-2004 :

- Le nombre de décisions définitives, y compris les règlements avant l'audition par le Tribunal, a augmenté de 70 %.
- Le nombre de plaintes de deux ans ou plus a chuté de 85 %.
- L'âge moyen des plaintes a baissé de 50 %, passant de 25,3 mois en janvier 2003 à 12,7 mois au 31 mars 2004.
- Le nombre de plaintes réglées au moyen du règlement alternatif des différends a augmenté de 60 %.
- Le nombre de plaintes à l'étude a baissé de 14 %, passant de 1 400 à 1 205.

La Commission prévoit qu'avec le temps, ce nouveau modèle permettra de libérer de l'énergie et des ressources pour mieux affronter les enjeux systémiques et à forte répercussion et obtenir des résultats pour les Canadiens.

Elle a également poursuivi son travail auprès des employeurs pour garantir que leurs pratiques sont conformes à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (*LEE*). Au 31 mars 2004, 154 employeurs avaient été jugés en conformité par la Commission, soit 100 employeurs du secteur privé, 49 ministères et organismes du gouvernement et 5 organismes distincts. Des vérifications de la conformité ont été entamées ou exécutées auprès d'employeurs responsables de 75,9 % des effectifs fédéraux. Une stratégie étalée sur trois ans a été mise en place pour faire passer cette proportion à 85 % d'ici mars 2006 et à 95 % d'ici mars 2007.

La Commission a adressé des mémoires à des organismes fédéraux et au Parlement concernant des enjeux comme le mariage entre personnes du même sexe et l'inclusion des Autochtones dans sa sphère de compétence. Elle a notamment analysé les problèmes systémiques auxquels se heurtent les femmes dans les établissements correctionnels fédéraux et remis un rapport exhaustif à ce sujet; elle a continué à fournir aux Canadiens des renseignements utiles sur les droits de la personne et les pratiques optimales en milieu de travail.

Modèle logique de haut niveau

La Commission poursuit des résultats stratégiques dans quatre grands domaines : la gestion et le règlement des plaintes, l'équité en matière d'emploi, la promotion des droits de la personne et les services intégrés. Ces résultats sont les « moteurs » qui lui permettent de concrétiser son mandat, qui est de protéger et de faire progresser les droits de la personne au Canada.

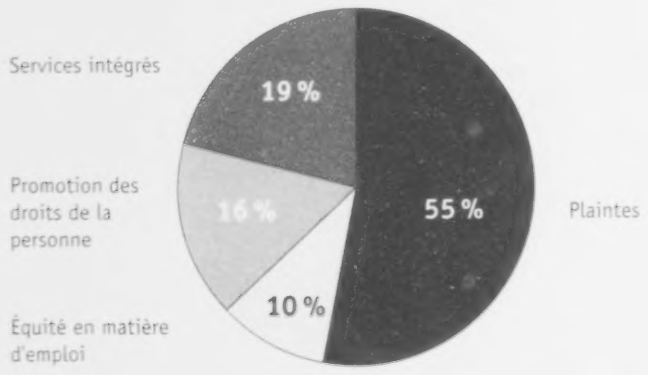
Mission de la Commission canadienne des droits de la personne

Protéger et faire progresser les droits de la personne au Canada

Plaintes	Équité en matière d'emploi	Promotion des droits de la personne	Services intégrés
Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail	Ressources humaines, planification stratégique et opérationnelle, vérification et évaluation, services financiers et administratifs, informatique, bibliothèque, dossiers

En 2003-2004, la Commission a dépensé 22,2 millions de dollars à l'appui de ces résultats stratégiques. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, environ 55 % de ces fonds (12,1 millions) ont été consacrés à la gestion et au règlement des plaintes, tandis que 10 % (2,4 millions) l'ont été à l'équité en matière d'emploi, 16 % (3,5 millions) à la promotion des droits de la personne et 19 % (4,2 millions) aux services intégrés.

Dépenses réelles selon les services (2003-2004)



Rendement selon les résultats stratégiques

6.1 Gestion et règlement des plaintes

MODÈLE LOGIQUE

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Meilleure compréhension de la *Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP)* et plus grande conformité à ses dispositions.

RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE

Recours valable et rapide aux victimes de discrimination pour appuyer les droits de la personne dans une société libre et démocratique.

RÉSULTAT IMMÉDIAT

Procédure transparente, efficace et équitable de traitement des plaintes et respect des normes de service.

PLANS ET PRIORITÉS

Réforme du processus de traitement des plaintes.

Absorber la charge annuelle d'environ 600 plaintes signées.

Éliminer l'arriéré de plaintes à chaque étape du processus de traitement.

Fournir de l'aide juridique concernant le processus de traitement des plaintes, le processus de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi, les initiatives en matière de politique et de promotion, les projets de changement de la Commission et les questions administratives.

Assurer la liaison avec les services juridiques des commissions provinciales et territoriales des droits de la personne.

LIENS ENTRE LE PROGRAMME, LES RESSOURCES ET LES RÉSULTATS

Ce résultat stratégique renvoie aux éléments suivants du processus de traitement des plaintes : demande de renseignements, accueil, enquête, règlement alternatif des différends, recours aux tribunaux.

Les ressources consacrées à ce résultat en 2003-2004 se sont élevées à 12,1 millions de dollars, dont 104 équivalents temps plein (ETP). Voir la section 7 pour des renseignements plus détaillés à ce sujet.

CONTEXTE — RISQUES ET STRATÉGIES

La Commission offre un recours à tous ceux qui, au Canada, estiment que leurs droits, tels qu'ils sont énoncés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP)*, ont été lésés. La *LCDP* s'applique aux ministères et organismes fédéraux et aux employeurs et fournisseurs de services sous réglementation fédérale.

La *LCDP* permet à la Commission de recevoir des plaintes et de faire enquête sur les cas de discrimination dans l'emploi et dans l'accès aux biens et aux services habituellement offerts à la population. La *Loi* énumère 11 motifs de discrimination. La Commission a également le pouvoir de faire enquête sur les plaintes de discrimination salariale en raison du sexe.

Le Secteur des opérations est chargé de s'occuper des demandes de renseignements sur les plaintes et de faire enquête lorsque les plaintes ne sont pas réglées par la médiation. Il s'agit notamment des plaintes de disparité salariale et des plaintes renvoyant à des questions systémiques. Le Secteur est également chargé de préparer les dossiers et de les présenter à la Commission, dont les membres rendent les décisions définitives relatives aux plaintes. Il rend compte directement au secrétaire général.

Le 1er février 2003, la Commission s'est dotée d'une nouvelle Direction générale des services de règlement alternatif des différends, dont le mandat est de consolider ces services et de s'occuper d'un plus grand nombre de dossiers. La Direction générale est distincte et indépendante des autres aspects du processus de traitement des plaintes (accueil, enquête, recours aux tribunaux) et rend compte directement au secrétaire général.

La Direction des services juridiques fournit des services consultatifs et des services de défense des droits de la personne à la Commission. Elle représente également la Commission devant le Tribunal canadien des droits de la personne (le Tribunal), la Cour fédérale ou la Cour suprême du Canada, selon le cas. Rappelons que le rôle de la Commission devant ces tribunaux est de défendre l'intérêt public et non l'une ou l'autre des parties (plaignant ou mis en cause).

Description du processus de traitement des plaintes

Une plainte de discrimination peut franchir plusieurs étapes, de la demande de renseignements et de l'accueil jusqu'à son règlement, en passant par la médiation, l'enquête, la conciliation et enfin les procédures judiciaires. Le règlement alternatif des différents (RAD) est une possibilité offerte à tous les stades de la procédure. Les demandes de renseignements, l'accueil et l'enquête sont du ressort du Secteur des opérations, avec la participation de la Direction des politiques et du programme international et de la Direction des services juridiques. La médiation et la conciliation sont du ressort de la Direction générale des services de règlement alternatif des différends. Quant au recours aux tribunaux, il est du ressort de la Direction des services juridiques.

Demandes de renseignements : Il s'agit du premier contact avec la Commission d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation qui cherche de l'information ou désire porter une situation ou une préoccupation à l'attention de celle-ci. Les demandes de renseignements qui sont du ressort de la Commission sont intégrées au processus de traitement des plaintes, tandis que les autres sont acheminées, autant que possible, aux autres modes de recours ou de règlement.

Accueil : À l'étape de l'accueil, on rassemble d'autres renseignements et on approfondit l'analyse pour déterminer si l'allégation peut constituer la base d'une plainte de discrimination en vertu de la *LCDP*. Si c'est le cas, on renvoie l'affaire à la médiation ou on fait enquête.

Enquête : À l'étape de l'enquête, on rassemble et analyse les éléments de preuve et on recommande des mesures aux commissaires.

Règlement alternatif des différends (RAD) : Le RAD est la pierre angulaire du projet de réforme du processus de traitement des plaintes. Cette solution est possible à tous les stades du processus, mais, dans la pratique, elle intervient le plus souvent à deux étapes majeures : à titre de médiation avant l'enquête (immédiatement après le dépôt de la plainte) ou après l'enquête, lorsque les commissaires, compte tenu des résultats obtenus par les enquêteurs, décident de renvoyer l'affaire à la conciliation. Les deux processus sont confidentiels et sans préjudice des droits. Il s'agit d'aider les parties à circonscrire leurs intérêts et à trouver une solution raisonnable et mutuellement acceptable.

Recours aux tribunaux : Le recours aux tribunaux commence par le renvoi de la plainte au Tribunal canadien des droits de la personne. Aux termes de la *LCDP*, le conseiller juridique représente l'intérêt public devant le Tribunal; celui-ci joue un

rôle important dans le règlement de la plupart des plaintes avant le stade de l'audience. La Commission a mis au point un plan stratégique afin que les ressources consacrées à ce type de recours permettent d'obtenir le maximum d'impact en termes de ressources humaines, conformément au mandat officiel de la Commission et aux principes de gestion moderne et de responsabilité à l'égard des Canadiens.

RESSOURCES EMPLOYÉES

Les ressources consacrées à ce résultat stratégique en 2003-2004 se sont élevées à 12,1 millions de dollars, dont 104 ETP.

RÉSULTATS OBTENUS

Voici les résultats obtenus relativement aux engagements pris dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) portant sur la période observée.

Engagement pris dans le RPP : Réformer le processus de traitement des plaintes.

La Commission a modifié le processus au cours de l'exercice : création d'équipes multidisciplinaires; les formulaires de plainte sont remplis par les plaignants et non par les agents d'accueil dans le but de conserver l'objectivité de la Commission et de donner au plaignant la possibilité de détailler son histoire; plus stricte application des délais quant au dépôt des plaintes; responsabilisation interne plus importante; amélioration du processus décisionnel de la Commission.

Accueil : Les nouveaux processus ont permis de réduire de quatre mois le délai de traitement à l'accueil. Les plaignants sont rapidement informés de la situation, soit que leur plainte puisse être traitée par la Commission, soit qu'il vaille mieux l'acheminer à un autre organisme. Les plaignants potentiels reçoivent toute l'information dont ils ont besoin pour rédiger eux-mêmes une plainte officielle.

Enquête : La création d'équipes multidisciplinaires chargées d'examiner les plaintes de discrimination et de suggérer le meilleur moyen de régler chacune d'elles est une innovation importante. Les équipes sont composées d'employés des services d'enquête, des services juridiques et des services des politiques. Quatre équipes ont été créées en fonction des motifs de discrimination. Cette spécialisation a permis d'améliorer l'expertise des équipes et de garantir un traitement cohérent et exhaustif.

Processus décisionnel : Des mesures ont été prises pour renouveler le processus décisionnel, dont la création d'un nouveau Comité de soutien aux dossiers chargé de superviser et de surveiller le rendement et de guider les équipes

multidisciplinaires. Des changements technologiques ont permis de simplifier le processus décisionnel des commissaires : formatage électronique des dossiers pour éviter l'impression et faciliter les délibérations aux réunions de la Commission. Enfin, le nombre de réunions de la Commission a été augmenté pour réduire les délais de traitement des plaintes.

Règlement alternatif des différends (RAD) : Le nouveau modèle de RAD, élaboré de concert avec les experts du RAD de tout le pays, énonce une série de principes fondamentaux et couvre les principaux éléments du programme pour en garantir l'intégrité, protéger l'intérêt public, circonscrire les différents modes de RAD qu'il est possible d'offrir et établir les procédures qui conviennent.

À l'automne 2003, des changements importants ont été apportés au mode de conciliation des plaintes après l'étape de l'enquête. Jusque-là, lorsque la Commission estimait que les données d'enquête étayaient la plainte, elle désignait généralement un conciliateur. Si la plainte n'était pas réglée à l'étape de la conciliation, la Commission réexaminait les données d'enquête et décidait s'il y avait lieu de saisir le Tribunal de la plainte. Depuis septembre 2003, les commissaires décident le plus souvent de désigner un conciliateur en même temps qu'ils décident de renvoyer la plainte devant le Tribunal. Les parties ont 60 jours pour essayer de trouver une solution, et, s'il n'y a pas entente, l'affaire est portée directement devant le Tribunal, sans repasser par la Commission. Cela donne aux parties la possibilité d'essayer de régler la question sans retarder inutilement la procédure judiciaire et cela permet d'éviter à la Commission de réexaminer la même affaire.

Engagement pris dans le RPP : Absorber un volume annuel d'environ 600 plaintes signées.

Nombre de plaintes

Le nombre de plaintes qui entrent dans le système est un indicateur important de la charge de travail, sur laquelle la Commission n'a guère de contrôle. L'engagement pris dans le RPP renvoie à une capacité de gestion d'environ 600 dossiers par an. En 2003-2004, la Commission a reçu 1 096 nouvelles plaintes. En fait, elle a examiné sa loi habilitante et restructuré son modèle opérationnel de gestion des plaintes pour être en mesure de gérer une charge de travail variable et de ne pas accumuler d'arriéré.

Comme l'illustre le tableau 1 ci-dessous, le 1er avril 2003, le nombre total de plaintes à l'étude était de 1 400. Au cours de l'exercice 2003-2004, 1 096 nouveaux dossiers s'y sont ajoutés, sans compter 156 plaintes réinscrites à la charge de travail (par

exemple, des plaintes retournées à la Commission après que les plaignants avaient épuisé les autres recours ou des plaintes retournées pour une nouvelle décision après un contrôle judiciaire). Les commissaires ont rendu 1 447 décisions définitives au cours de l'exercice. Le 31 mars 2004, le nombre de plaintes à l'étude s'élevait à 1 205, soit une baisse de 14 % (195 plaintes). La Commission a réussi à réduire sa charge de travail globale malgré une augmentation sensible du nombre de nouvelles plaintes, qui est passé de 803 à 1 096 en un an. Sur les 1 205 plaintes, 82 attendent une décision du Tribunal ou de la Cour, ce qui laisse un total de 1 123 dossiers actifs.

Tableau 1 : *Nombre de plaintes*

Nombre de plaintes à l'étude au 1er avril 2003	Nouvelles plaintes	Plaintes réinscrites à la charge de travail	Plaintes ayant fait l'objet d'une décision définitive	Nombre de plaintes à l'étude au 31 mars 2004	Écart	
1 400	1 096	156	1 447	1 205	-195	-14 %

Nombre de décisions définitives

La capacité de la Commission à équilibrer le flot annuel des plaintes à régler et des plaintes réglées atteste que son modèle opérationnel est abordable et permet d'offrir un service efficace et rapide aux Canadiens.

Tableau 2 : *Nombre de décisions définitives*

2002-2003	2003-2004
852	1 447 (augmentation de 70 %)

La Commission a fermé 1 447 dossiers, soit, en moyenne, 121 par mois. Cela représente une augmentation de 19 % par rapport à l'objectif de l'année (102 par mois). Des 1 447 dossiers fermés, 274 n'ont pas été traités[1], 643 ont été réglés après enquête et 530 ont été réglés par médiation ou conciliation.

---

[1] Les plaintes n'ont pas été traitées par la Commission (aux termes de l'article 41 de la *LCDP*) parce qu'elles ont été déposées plus d'un an après les actes discriminatoires présumés ou parce qu'on a demandé aux plaignants d'épuiser d'abord d'autres voies de recours.

Taux de règlement

Le taux de règlement est le nombre de plaintes traitées par la Commission qui ont donné lieu à un règlement, proportionnellement au nombre de plaintes fermées. Cet indicateur permet d'évaluer la mesure dans laquelle la Commission a obtenu des avantages pour toutes les parties dans le règlement rapide des plaintes. En 2003-2004, la Commission a approuvé 530 règlements par médiation avant ou pendant une enquête, par conciliation après enquête ou par médiation avant audition devant le Tribunal, soit une augmentation de 60 % par rapport à 2002-2003.

Tableau 3 : *Règlements*

	2002-2003	2003-2004
Plaintes traitées par la Commission	808	1 173
Plaintes réglées	332	530 (augmentation de 60 %)
Nombre de règlements par rapport au nombre de plaintes traitées	41 %	45 %

Taux de participation à la médiation avant enquête

La Commission a mis en œuvre un programme de sensibilisation pour accroître le taux de participation des principaux mis en cause à la médiation avant enquête. Le taux de participation correspond au nombre total de plaintes pour lesquelles la médiation est offerte. Un fort taux de participation à la médiation indique que le programme de RAD est bien accepté et qu'il est crédible aux yeux des plaignants et des mis en cause.

Le taux de participation a varié sensiblement d'une année à l'autre depuis l'introduction du programme en 1999 (de 42 % à 65 % selon les années). Au cours de la période observée, le taux de participation à la médiation a été de 64 %.

La médiation avant enquête est un élément fondamental du programme de RAD de la Commission pour deux raisons : le RAD a le plus de chances de donner des résultats au début d'un conflit, avant que la situation empire et que les parties durcissent leurs positions; d'autre part, plus le conflit est réglé rapidement, plus on économise temps, effort et argent, surtout s'il est possible d'éviter des procédures comme l'enquête et le recours aux tribunaux. Cela est également

conforme aux réformes législatives instaurées dans le cadre de la modernisation de la fonction publique.

Engagement pris dans le RPP : Éliminer le surplus de plaintes à chaque étape du processus de traitement des plaintes.

Étape du RAD

La stratégie de réaffectation des ressources de la Commission au RAD a porté fruits. Les règlements approuvés au cours de cette période représentent 45 % des plaintes traitées par la Commission cette année et une augmentation de 60 % par rapport au nombre de plaintes réglées au cours de l'exercice précédent.

Étape de l'enquête

La Commission a élaboré une stratégie exhaustive pour éliminer l'arriéré et éviter que les dossiers s'accumulent de nouveau. Outre les 530 plaintes réglées en 2003-2004, la Commission a fermé 917 dossiers après enquête complète ou enquête aux termes des articles 40 et 41 de la *LCDP*[1]. Les améliorations apportées à la gestion du processus d'enquête ont permis d'augmenter de 76 % le nombre des rapports d'enquête présentés à la Commission pour décision définitive en 2003-2004.

Tableau 4 : *Rapports d'enquête donnant lieu à la fermeture de dossiers*

2002-2003	2003-2004
520	917 (augmentation de 76 %)

La Commission a également mis en œuvre un programme de sensibilisation dont l'objectif était d'accroître le taux de participation des principaux mis en cause à la médiation avant enquête.

Au cours de la période observée, la Commission a relevé les sept organismes le plus souvent visés dans les plaintes (un quart des plaintes). La présidente a

[1] Aux termes des articles 40 et 41 de la *LCDP*, la Commission peut refuser de traiter une plainte dans certaines circonstances. Toute décision de traiter ou non une plainte doit être prise par la Commission.

rencontré les administrateurs généraux et les premiers dirigeants de ces organismes pour leur expliquer la nouvelle orientation de la Commission et les inviter à faire plus largement usage du RAD pour régler les plaintes. On a ensuite réuni des cadres supérieurs et offert des séances de formation et d'information sur le RAD aux gestionnaires et aux délégués syndicaux. Des discussions préliminaires ont également été entamées avec les sept organismes en question pour élaborer des protocoles d'entente dans lesquels ils s'engagent à recourir de préférence au RAD pour régler la plupart des plaintes ultérieures.

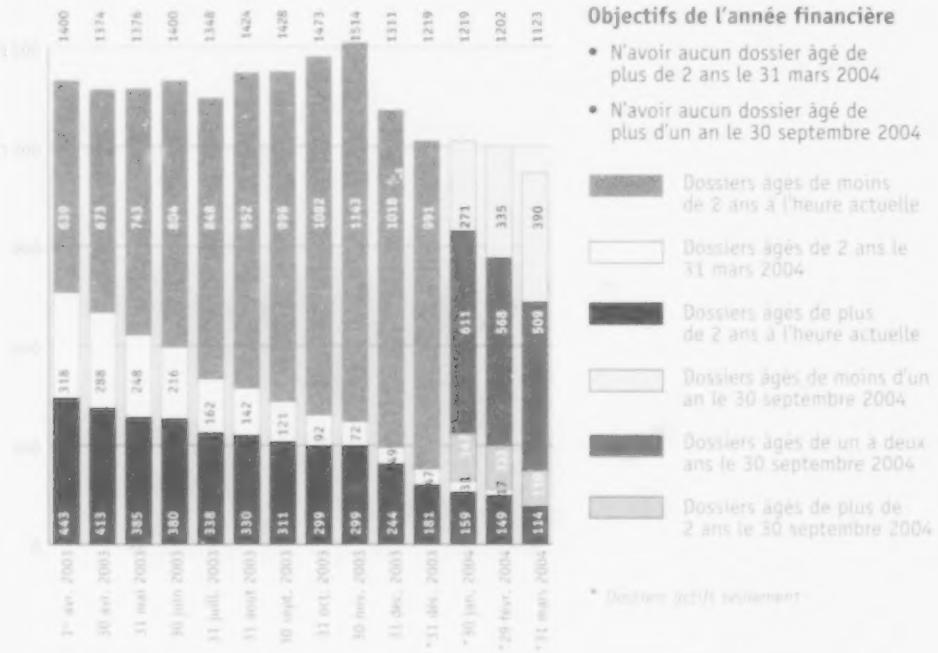
À l'appui de ces activités, la Commission a également commencé à perfectionner et à former son propre groupe de médiateurs qualifiés dans l'ensemble du pays. Elle a l'intention de les mettre à la disposition des ministères et des entreprises privées qui cherchent des gens qualifiés pour faciliter le règlement des plaintes relatives aux droits de la personne dans le cadre de leurs propres mécanismes.

Âge des dossiers

Cet indicateur, qui calcule le délai de traitement des plaintes, permet à la Commission de repérer les goulots d'étranglement du système et d'offrir un service rapide aux Canadiens. Le caractère plus stratégique de la méthode a permis de réduire sensiblement le nombre de dossiers accumulés. Les objectifs de la Commission pour 2003-2004 étaient les suivants : aucun dossier de plus de 2 ans le 31 mars 2004 et aucun dossier de plus d'un an le 30 septembre 2004. Des mesures importantes ont été prises à cet égard au cours de la période visée par ce rapport.

Le 1er avril 2003, 54 % des 1 400 dossiers avaient plus de 2 ans. Au cours de la période observée, la Commission a fait passer la proportion de ses dossiers actifs datant de plus de 2 ans de 54 % à 9 %. Quant au second objectif, de janvier à mars 2004, la Commission a réduit de 18 % le nombre de dossiers actifs datant d'un à deux ans. Cette mesure a eu des effets importants sur la charge de travail globale en permettant de réduire de moitié l'âge moyen des dossiers, qui est passé de 25,3 mois en janvier 2003 à 12,7 mois au 31 mars 2004.

Graphique 1 : *Nombre de plaintes à l'étude selon l'âge des dossiers - 2003-2004*

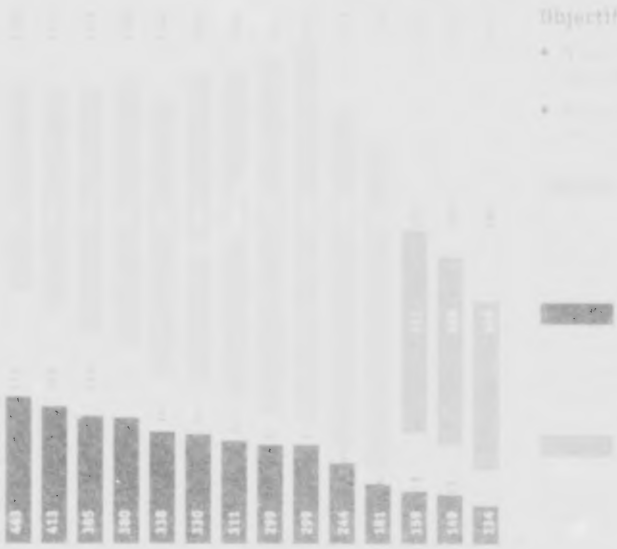

Objectifs de l'année financière
• N'avoir aucun dossier âgé de plus de 2 ans le 31 mars 2004
• N'avoir aucun dossier âgé de plus d'un an le 30 septembre 2004
Dossiers âgés de moins de 2 ans à l'heure actuelle
Dossiers âgés de 2 ans le 31 mars 2004
Dossiers âgés de plus de 2 ans à l'heure actuelle
Dossiers âgés de moins d'un an le 30 septembre 2004
Dossiers âgés de un à deux ans le 30 septembre 2004
Dossiers âgés de plus de 2 ans le 30 septembre 2004
* Dossiers partiels seulement

Engagement pris dans le RPP : Offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à l'équipe de la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de traitement des plaintes, le processus de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi, les initiatives stratégiques et de promotion et les questions administratives.

La Direction des services juridiques a fourni des conseils et une aide juridiques à la présidente, aux commissaires et aux cadres supérieurs de la Commission lorsqu'ils en ont eu besoin. Ses conseillers juridiques ont participé au traitement d'un certain nombre de dossiers importants portés devant la Cour suprême du Canada, concernant, par exemple, l'indépendance du Tribunal canadien des droits de la personne, la validité de l'Ordonnance de 1986 sur la parité salariale, le mariage entre personnes du même sexe, la compétence des arbitres en matière d'application des lois sur les droits de la personne (l'affaire *Morin)* et la clarification de l'application du secret professionnel aux commissions des droits de la personne (l'affaire *Pritchard*). Les conseillers juridiques ont continué de contribuer à l'élaboration d'une jurisprudence utile à partir des affaires tranchées par le Tribunal et par la Cour fédérale.

La Commission a continué de participer aux représentations en justice reliées à deux affaires importantes en matière de parité salariale. La décision du Tribunal

Graphique 1 :



Engagement pris dans le RPP : Offrir des conseils juridiques à la présidente, aux commissaires et à l'équipe de la haute direction de la Commission en ce qui concerne le processus de traitement des plaintes, le processus de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi, les initiatives stratégiques et de promotion et les questions administratives.

dans l'un des deux cas devrait avoir des répercussions sur des milliers de personnes qui, au Canada, remplissent des fonctions assumées principalement par des femmes à la Société canadienne des postes.

Des conseillers juridiques ont été associés aux nouvelles équipes multidisciplinaires de la Commission chargées de traiter les plaintes. Leur appui au début et pendant tout le processus d'enquête a permis d'améliorer la qualité générale des enquêtes. La Commission est en train d'évaluer la possibilité et l'utilité d'appliquer ce principe au processus de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi et aux initiatives d'élaboration des politiques.

La participation de la Commission à la médiation des plaintes facilitée par le Tribunal a permis de maintenir l'accent sur le règlement des plaintes même après que le Tribunal était saisi officiellement d'une affaire. Grâce à la participation de la Commission, plus de 50 % des plaintes renvoyées au Tribunal pour audition ont été réglées. Le règlement des plaintes avant audition a permis de réduire le coût des conflits en matière de droits de la personne, notamment les coûts financiers, sociaux et humains parfois associés au recours aux tribunaux.

Engagement pris dans le RPP : Apporter un soutien juridique aux initiatives de changement qui visent à rationaliser les processus et les activités au sein de la Commission.

La Commission a dû, en raison d'autres priorités opérationnelles, reporter sa recherche sur les pratiques optimales d'organismes de réglementation analogues, mais cela reste une priorité pour le prochain exercice. Elle participe actuellement à la rédaction d'un ensemble de modifications législatives destinées à concrétiser bon nombre des objectifs du rapport publié en 2000 par le Comité de révision fédéral sous le titre de *« La promotion de l'égalité : Une nouvelle vision »*. Elle a également négocié un protocole d'entente avec le Tribunal pour régler les questions administratives intéressant les deux organismes.

Engagement pris dans le RPP : Assurer la liaison avec les services juridiques des commissions provinciales et territoriales des droits de la personne.

La Commission a fait une étude pour circonscrire les principales tendances observées dans le domaine des droits de la personne au Canada et elle a continué de se concerter avec les commissions provinciales et territoriales des droits de la personne pour circonscrire et régler les problèmes communs, notamment l'établissement rapide de la sphère de compétence pour le dépôt des plaintes et l'intervention dans les affaires judiciaires.

Engagement pris dans le RPP : Faciliter l'adoption d'un système de dépôt électronique des documents juridiques.

La Commission a suivi l'élaboration du système de dépôt électronique des documents juridiques créé par la Cour fédérale du Canada. Elle a l'intention de renouveler sa participation au projet dès qu'il aura pris de l'ampleur.

6.2 Équité en matière d'emploi

MODÈLE LOGIQUE

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

L'obtention de ce résultat stratégique *(égalité accrue en milieu de travail pour les quatre groupes désignés aux termes de la* Loi sur l'équité en matière d'emploi [*LEE*]) passe par la vérification des employeurs du secteur privé assujettis à la réglementation fédérale, des sociétés d'État, des organismes distincts employant plus de 100 personnes et des ministères fédéraux, dans le but de déterminer leur degré de conformité à la *LEE* et par l'assurance qu'on remédie aux manquements à la conformité.

RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE

Les employeurs font des progrès raisonnables vers une pleine représentation des quatre groupes après s'être conformés aux dispositions de la *LEE*.

RÉSULTAT IMMÉDIAT

Les employeurs respectent toutes les dispositions de la *LEE*.

PLANS ET PRIORITÉS

Veiller à ce que les employeurs qui n'ont pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé le travail exigé par la *LEE* et en respectent toutes les dispositions.

Veiller à ce que les employeurs qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi et ont été jugés conformes fassent des progrès raisonnables vers une représentation valable, en faisant un suivi annuel et en procédant à des vérifications de la mise en oeuvre lorsque des progrès raisonnables ne sont pas obtenus.

Aider les employeurs à comprendre la *LEE*, leurs responsabilités et les normes de conformité en leur offrant de la formation, des ateliers et des instruments de travail utiles.

LIENS ENTRE LE PROGRAMME, LES RESSOURCES ET LES RÉSULTATS

Ce résultat stratégique renvoie aux activités suivantes : programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi; vérification et évaluation; suivi de la conformité.

Les ressources consacrées à ce résultat stratégique en 2003-2004 se sont élevées à 2,4 millions de dollars, dont 24 ETP.

CONTEXTE — RISQUES ET STRATÉGIES

La Commission procède à la vérification des employeurs du secteur privé assujettis à la réglementation fédérale, des sociétés d'État, des organismes distincts employant plus de 100 personnes et des ministères fédéraux, dont elle évalue la conformité aux dispositions de la *LEE*, et elle veille à ce que ces employeurs remédient à toute situation de non-conformité.

La *LEE* dispose que les employeurs doivent prendre des mesures pour circonscrire et corriger ou éliminer les effets de la discrimination en matière d'emploi, intentionnelle ou accidentelle, à l'égard des quatre groupes désignés : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. Lorsque les pratiques des employeurs sont conformes à la *Loi*, c'est-à-dire qu'ils ont un plan qui, s'il est mis en œuvre, permettra de faire des progrès raisonnables vers la représentation complète, la Commission fait le suivi des progrès et prend des mesures correctives. Cela suppose entre autres qu'elle procède à des vérifications de la mise en œuvre pour s'assurer que des progrès raisonnables sont obtenus à l'égard de la résorption de la sous-représentation.

Cet objectif vise à étayer le principe de l'accès équitable aux emplois sous réglementation fédérale et à supprimer les distorsions du marché du travail issues du sous-emploi des compétences disponibles.

Les résultats de l'Enquête sur la participation et les limitations d'activités (EPLA) et du recensement de 2001 ont été publiés en avril 2004 (taux de disponibilité des groupes désignés sur le marché du travail canadien). Ils révèlent : a) que le taux de disponibilité des Autochtones et des membres des minorités visibles a augmenté sensiblement, b) que le taux de disponibilité des femmes dans les métiers non traditionnels a continué d'augmenter et c) que le taux de disponibilité des personnes handicapées a légèrement diminué en raison d'une définition plus conforme à celle de la *LEE*.

En 2004-2005, la Commission devra élaborer et mettre en œuvre une stratégie destinée à garantir que les employeurs dont les pratiques sont déjà conformes à la *Loi* prennent des mesures pour actualiser leur évaluation des écarts de représentation en fonction des données de l'EPLA et du recensement de 2001, faute de quoi la capacité des employeurs à concrétiser l'équité en matière d'emploi serait grandement compromise.

L'enjeu le plus important que la Commission doive affronter est l'ajustement des vérifications de la conformité au principe d'équité en matière d'emploi pour s'assurer que le Programme d'équité en matière d'emploi est exécuté de façon efficace et conformément à son mandat officiel et aux ressources disponibles.

RESSOURCES EMPLOYÉES

La Commission a consacré 2,4 millions de dollars à ce résultat stratégique, dont 24 ETP. Voir la section 7 pour des renseignements plus détaillés à ce sujet.

RÉSULTATS OBTENUS

Voici les résultats obtenus relativement aux engagements pris dans le RPP portant sur la période observée.

Augmentation de la représentation des groupes désignés

Depuis l'introduction du Programme d'équité en matière d'emploi en 1996, la Commission a procédé à la vérification des pratiques de 55,6 % des employeurs assujettis à la *LEE*. Cela représente 717 575 employés, c'est-à-dire 75,9 % de l'effectif visé par la *Loi*.

Le meilleur moyen de mesurer l'impact du programme est d'évaluer la capacité progressive des employeurs à faire des progrès raisonnables pour combler les écarts dans la représentation, déterminée par l'analyse des effectifs que suppose la *LEE*. À ce jour, la Commission a été en mesure de suivre la mise en œuvre des objectifs de 41 employeurs pour les trois années complètes de leurs plans d'équité en matière d'emploi. Dans l'ensemble, ces employeurs ont réussi à obtenir environ 24 % des résultats à court terme prévus dans leurs plans à l'égard des recrutements et de l'avancement.

Les effets positifs de la vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi se font également sentir dans l'augmentation de la représentation des groupes désignés pendant et après la vérification. Par exemple, de 1997 à 2002, les

employeurs du secteur privé en conformité ont fait passer la représentation des personnes handicapées de 2,0 à 2,7 %, celle des Autochtones de 1,6 à 2,0 % et celle des membres des minorités visibles de 11,2 à 14,4 %. Par contre, la représentation de ces trois groupes en 2002 a été inférieure dans les effectifs des employeurs du secteur privé dont les pratiques ne sont pas encore conformes à la *Loi*. La représentation des Autochtones y était de 1,6 %, celle des personnes handicapées de 2,2 % et celle des membres des minorités visibles de 11,6 %.

Au 31 mars 2004, la Commission avait constaté que 100 employeurs du secteur privé, 49 ministères et organismes fédéraux et 5 organismes distincts du secteur public avaient des pratiques conformes à la *LEE*. Tous s'étaient dotés d'objectifs de recrutement et d'avancement à court terme échelonnés sur une période de trois ans. Par ailleurs, on a mis un terme à 39 vérifications parce que l'employeur n'était plus assujetti à la *LEE*. La représentation de trois groupes désignés, comme l'illustre le tableau ci-dessous, était plus élevée dans les effectifs des employeurs dont les pratiques étaient conformes à la *Loi* que dans les effectifs de ceux dont les pratiques n'étaient pas encore conformes.

	Pratiques conformes à la *Loi*	...ques pas encore conformes à la *Loi*
Autochtones	4,3 %	3,3 %
Personnes handicapées	5,8 %	5,2 %
Membres des minorités visibles	7,9 %	6,4 %

Un certain nombre de variables peuvent expliquer ces résultats, mais les indications préliminaires laissent à penser que le programme a un effet positif sur l'équité en matière d'emploi au sein de l'effectif visé par la *Loi*.

Engagement pris dans le RPP : Veiller à ce que les employeurs n'ayant pas encore fait l'objet d'une vérification aient terminé les travaux prévus par la* Loi sur l'équité en matière d'emploi *et se conforment pleinement à celle-ci.

En 2003-2004, la Commission avait décidé de procéder à 52 nouvelles vérifications, mais, en raison de la réduction des ressources consacrées au domaine de l'équité en matière d'emploi et de la priorité accordée à l'achèvement des vérifications en cours, ces vérifications n'ont pas été amorcées. La Commission s'est dotée d'une stratégie échelonnée sur trois ans qui prévoit 50 nouvelles

vérifications de la conformité des pratiques des employeurs comptant plus de 500 personnes en 2005-2006 et 50 autres en 2006-2007. Elle a entamé toutes les vérifications de suivi à temps.

La Commission a réalisé 46 des 48 vérifications initiales (96 % de l'objectif) en cours au début de l'exercice. Au 31 mars 2004, le nombre de vérifications que la Commission avait entamées (vérifications initiales, de suivi et à la suite de la notification d'un ordre) était de près de 443. À partir de 2000, une stratégie visant les grands employeurs au cours des années deux à quatre du programme de vérification a permis de vérifier les pratiques des employeurs regroupant environ 85 % de l'effectif visé par la *Loi*. Si l'on tient compte des données de la GRC, du SCRS et des Forces canadiennes, cette proportion passe à 75 %. Les vérifications relatives à ces trois organismes commenceront au quatrième trimestre de 2004-2005.

En 2002, la Commission a mis en œuvre un mode de vérification simplifié auprès de 17 employeurs de la fonction publique fédérale comptant moins de 100 personnes, les seuls employeurs de cette taille assujettis à la *LEE*. L'agent de vérification de la conformité s'assure que les normes en vigueur sont respectées (selon la taille de l'employeur) et, lorsque les omissions ont été corrigées, il délivre une lettre attestant la conformité. Au 31 mars 2004, la Commission avait mené à bien 14 vérifications (93 % de l'objectif).

Un mode de vérification simplifié a été mis en œuvre en 2003-2004 pour les employeurs du secteur privé comptant de 100 à 299 personnes. Vingt-cinq petites entreprises du secteur privé choisies pour participer à l'essai de ce nouveau mode de vérification étaient censées faire l'objet d'une vérification à partir d'avril 2003, et 15 devaient être terminées au 31 mars 2004. Trois d'entre elles ont été annulées en raison de changements dans le statut des employeurs et seulement une était terminée au 31 mars 2004. Cet engagement n'a pas été intégralement rempli en raison d'une réduction des ressources.

La plupart des vérifications d'essai seront terminées dans un délai de 12 à 16 mois à partir de la date initiale, contre 36 mois pour les employeurs ayant pris des engagements et faisant l'objet d'une vérification de suivi. Le projet est également assez avancé pour permettre de tirer des leçons utiles qui seront appliquées aux vérifications ultérieures, quelle que soit la taille de l'employeur.

Par ailleurs, la Commission a terminé 19 vérifications de suivi (112 % de l'objectif). Les pratiques de tous les employeurs ont été jugées conformes à la *Loi*.

Engagement pris dans le RPP : Veiller à ce que les employeurs déclarés en conformité et qui se sont dotés d'un plan d'équité en matière d'emploi réalisent des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation.

La Commission s'assure que les employeurs dont les pratiques sont jugées conformes à la *Loi* font des progrès raisonnables en vue de combler les écarts sur le plan de la représentation en vérifiant elle-même ces progrès tous les ans et en procédant à des vérifications de la mise en œuvre lorsque des progrès ne sont pas obtenus. À cet égard, elle a entamé les cinq vérifications de la mise en œuvre prévues pour l'exercice 2003-2004 auprès d'employeurs n'ayant pas fait des progrès raisonnables en matière de recrutement et d'avancement au cours des trois années suivant l'attestation de leur conformité à la *LEE*.

Engagement pris dans le RPP : Aider les employeurs à comprendre la* Loi sur l'équité en matière d'emploi*, leurs responsabilités et les normes de conformité en leur offrant de la formation, des ateliers et les instruments utiles.

Au cours de l'exercice 2003-2004, la Commission a organisé 28 présentations, séances de formation et ateliers, surtout à l'intention des employeurs et des employés participant activement aux projets d'équité en matière d'emploi, dans le but d'améliorer la capacité des employeurs à remplir les exigences de la *LEE* et à obtenir une attestation de conformité.

Comme l'exige la *LEE*, la Commission a soumis un rapport d'équité en matière d'emploi au Parlement dans un chapitre du *Rapport annuel* qu'elle a déposé en mars 2004.

La Commission a conclu un protocole d'entente avec la Direction générale du travail de Développement des ressources humaines Canada (désormais désigné sous le nom de Ressources humaines et Développement des compétences) pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies visant à aider les employeurs à comprendre la *LEE* et à s'y conformer.

En raison de la création de la nouvelle Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) et des changements apportés au mandat de la Commission de la fonction publique (CFP), on n'a pas négocié les modifications à apporter au protocole actuel avec le SCT. Les discussions avec l'AGRHFPC et la CFP ont repris au printemps 2004, et un nouveau protocole d'entente incluant la CFP devrait être conclu cet automne.

La Commission, compte tenu du protocole signé avec le greffier du Conseil privé, a continué de fournir à celui-ci des rapports semestriels sur les résultats obtenus par les ministères et organismes fédéraux en matière d'équité en emploi.

6.3 Promotion des droits de la personne

MODÈLE LOGIQUE

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Le résultat stratégique (*compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi et réduction des pratiques discriminatoires en milieu de travail*) étaye le principe selon lequel tous devraient avoir la possibilité égale de contribuer à la société sans subir d'entraves ou de pratiques discriminatoires.

RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE

Connaître et comprendre la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (*LCDP*) et les enjeux connexes.

RÉSULTAT IMMÉDIAT

Conseils stratégiques, énoncés de politique et documents d'information opportuns et cohérents.

PLANS ET PRIORITÉS

Appuyer la mise en œuvre du processus de transformation de la Commission, notamment grâce à l'amélioration de son site Internet, pour améliorer la qualité de ses services.

Informer les Canadiens des programmes et services offerts par la Commission et renseigner les employeurs sur les moyens d'intégrer les droits de la personne et le principe d'équité en matière d'emploi à leur milieu de travail en se faisant plus présents sur Internet.

Élaborer, après recherche, des énoncés de politique, des documents stratégiques et d'autres documents d'information sur les droits de la personne pour appuyer le travail de la Commission et informer les intervenants au sujet des concepts et des pratiques optimales en matière de droits de la personne.

Fournir des conseils stratégiques à l'appui du système de gestion des cas en matière de droits de la personne.

Veiller à ce que le travail stratégique de la Commission soit axé sur les besoins des citoyens au moyen de partenariats élargis avec d'autres ministères et avec le secteur privé et les organismes bénévoles.

Appuyer le travail des institutions nationales de protection des droits de la personne à l'étranger.

LIENS ENTRE LE PROGRAMME, LES RESSOURCES ET LES RÉSULTATS

Ce résultat stratégique renvoie aux activités suivantes : diffusion de l'information; activités de sensibilisation; promotion des droits de la personne; recherche et élaboration de politiques; appui aux institutions de protection des droits de la personne à l'étranger.

Les ressources consacrées à cet objectif en 2003-2004 se sont élevées à 3,5 millions de dollars, dont 39 ETP.

CONTEXTE — RISQUES ET STRATÉGIES

Les principales activités associées à ce résultat stratégique sont énoncées dans la *LCDP*, qui prévoit que la Commission doit, entre autres, « entreprendre ou patronner des programmes de recherche » liés à ses fonctions et responsabilités, « faire ou faire faire des études sur les droits et libertés de la personne » et tenter, par tous les moyens conformes à ses responsabilités en vertu de la *Loi*, d'empêcher la perpétration des actes discriminatoires interdits par cette dernière.

Grâce à son travail stratégique, la Commission clarifie les exigences de la *LCDP* et fait mieux connaître les normes et les pratiques optimales en matière de droits de la personne au Canada afin de contribuer à la mise en œuvre de la *Loi*. Elle veille également à ce que les plaintes soient traitées uniformément, fournit une analyse systématique des nouvelles tendances et propose des améliorations à l'appui d'un modèle de gestion des droits de la personne plus efficace et efficient. Enfin, la mise en œuvre de partenariats stratégiques permet d'améliorer les politiques et les normes et de circonscrire les pratiques optimales qui traduisent l'expertise et le point de vue des intervenants.

RESSOURCES EMPLOYÉES

La Commission a consacré 3,5 millions de dollars à ce résultat stratégique, dont 39 ETP. Voir la section 7 pour des renseignements plus détaillés à ce sujet.

RÉSULTATS OBTENUS

Voici les résultats obtenus relativement aux engagements pris dans le RPP portant sur la période observée.

Engagement pris dans le RPP : Appuyer la mise en œuvre du processus de transformation de la Commission, entre autres par des améliorations au site Internet, afin d'accroître la qualité des services.

En 2003-2004, la Commission a dressé un plan stratégique destiné à structurer toutes les activités de communication. Le plan appuie le processus de transformation en cours de la Commission en prévoyant des activités de communication visant les employeurs fédéraux et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale pour souligner les résultats obtenus par la Commission en matière de résorption de son arriéré. La Commission a produit et distribué de nouvelles brochures sur la médiation et la conciliation ainsi qu'un bulletin d'information expliquant le RAD et en faisant la promotion.

Comme Internet est de plus en plus utilisé par les Canadiens, l'une des principales initiatives du plan de communications consistait à restructurer le site Internet de la Commission pour le rendre plus convivial. Le processus de restructuration a commencé en juin 2003 par une enquête auprès des utilisateurs et s'est terminé en mars 2004 par le lancement d'un nouveau site aux caractéristiques suivantes : organisation et navigation plus intuitives; expansion et mise à jour plus fréquente de l'information; mécanismes de rétroaction consolidés; nouvelle fonction d'abonnement. Le site est désormais le premier instrument de partage d'information et de promotion des services de la Commission.

Le nouveau style du site Internet est désormais systématiquement employé dans tous les médias pour désigner la Commission.

La Commission a informé son personnel et les intervenants externes de ses nouvelles méthodes et des progrès réalisés à l'égard des engagements au moyen de séances d'information et de bilans réguliers de la présidente.

Engagement pris dans le RPP : Informer les Canadiens au sujet des programmes et des services de la Commission et informer les employeurs au sujet de l'intégration des principes des droits de la personne et de l'équité en matière d'emploi en milieu de travail en accentuant la présence de la Commission sur le Web.

En 2003-2004, la Commission a répondu à plus de 50 000 demandes de renseignements (par la poste, par courriel, par téléphone et en personne), elle a accueilli 206 299 visiteurs sur son site Internet et elle a distribué plus de 92 000 publications aux Canadiens. Un nouveau système automatisé de réponse téléphonique a été mis en place en juin 2003 pour gérer plus efficacement l'énorme volume d'appels. Une évaluation du nouveau système a permis de constater que les appelants obtenaient plus de renseignements à leur premier contact avec la Commission et que ceux qui songeaient à déposer une plainte parlaient directement à un agent d'accueil dans de plus brefs délais. C'est ainsi que l'on a diminué de moitié le nombre des appels traités par les agents d'information, et que le délai de réponse moyen est passé de 40 à 25 secondes. Ces changements positifs ont permis à la Commission d'ajouter des employés au personnel d'accueil pour mieux traiter le dépôt des nouvelles plaintes.

Au cours de la période observée, la Commission a accordé davantage d'importance aux activités de liaison et de sensibilisation pour réduire le nombre de plaintes et de pratiques discriminatoires. Elle a organisé plus de 200 séances de consultation avec des employeurs, des syndicats et d'autres représentants d'employés et 87 présentations et séances d'information ainsi que participé à 41 conférences sur les droits de la personne et l'équité en matière d'emploi. Une grande partie de ces activités est assumée par les six bureaux régionaux de la Commission.

La Commission s'est plus particulièrement intéressée à deux domaines : l'obligation de prendre des mesures d'adaptation aux termes de la *LCDP* et de la *LEE* et la discrimination raciale. Elle a participé à de nombreuses conférences et tables rondes sur le profilage racial et les crimes haineux, notamment à une conférence sur la propagande et les crimes haineux organisée par la GRC, la Fondation canadienne des relations raciales, le service des crimes haineux de la police métropolitaine de Toronto, la Direction de la diversité de la municipalité de Toronto et le Centennial College.

La Commission a publié une trousse d'information d'essai à l'intention des employeurs pour les aider à comprendre leurs obligations aux termes de la *LEE* et à se préparer aux vérifications de l'équité en matière d'emploi. Elle a également publié le *Bilan de l'équité en matière d'emploi* à l'automne 2003.

La Commission a continué de répondre aux demandes d'information émanant des médias, notamment en organisant des entrevues avec des spécialistes. Certains employés de la Commission ont reçu une formation sur les relations avec les médias pour être en mesure de répondre rapidement et efficacement à ces demandes.

Engagement pris dans le RPP : Mener des recherches et élaborer des énoncés de politique, des positions de principe et d'autres documents stratégiques ayant trait aux droits de la personne afin d'appuyer les activités de la Commission et d'informer les intervenants sur les principes des droits de la personne.

En 2003-2004, la Commission a poursuivi son travail sur les énoncés de politique pour orienter le processus décisionnel en produisant une nouvelle version de la Politique relative à l'embauche préférentielle des Autochtones et en élaborant une publication exhaustive sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

La Commission a élaboré des prises de position sur un certain nombre d'enjeux systémiques en matière de droits de la personne. Elle a produit des mémoires à l'intention du Parlement et des tribunaux au sujet du mariage entre personnes du même sexe, de l'assujettissement de tous les Autochtones à la *LCDP* et des mesures permettant de préserver les normes relatives aux droits de la personne dans le cadre de la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique*.

La Commission a publié le rapport intitulé *Protégeons leurs droits : Examen systémique des droits de la personne dans les services correctionnels destinés aux femmes purgeant une peine de ressort fédéral* en janvier 2004 et elle a organisé à cette occasion une séance d'information à l'intention des médias. Il y est question des problèmes d'ordre systémique auxquels se heurtent les détenues sous responsabilité fédérale, et le rapport recommande 19 mesures en matière d'évaluation des risques et des besoins, de garde et de supervision sûre et humanitaire, de programmes de réadaptation et de réinsertion, et de recours. Le Service correctionnel du Canada a répondu publiquement en s'engageant à concrétiser ces recommandations. La Commission continuera à collaborer avec le Service correctionnel pour donner suite au rapport.

La Commission a participé à la rédaction des rapports du Canada sur la conformité aux divers traités internationaux sur les droits de la personne, notamment aux traités sur la discrimination à l'égard des femmes et la discrimination en matière d'emploi et de métier. Elle a suivi l'évolution des nouveaux enjeux en matière de droits de la personne et examiné les nouvelles lois et politiques gouvernementales

pour s'assurer qu'elles étaient conformes aux normes relatives aux droits de la personne. Ces études ont permis de sensibiliser les parlementaires, les ministères et d'autres intervenants aux répercussions, sur le plan des droits de la personne, des pratiques actuelles et des nouvelles lois et politiques des gouvernements.

Engagement pris dans le RPP : Fournir des conseils stratégiques relatifs aux droits de la personne en appui au système de gestion des dossiers.

La Direction des politiques et du programme international de la Commission a fourni des conseils aux équipes multidisciplinaires et au Comité de soutien aux dossiers sur les questions suivantes : principaux enjeux associés au mandat de la Commission; critères et processus de traitement des plaintes; modifications éventuelles à la *LCDP*; politiques actuelles et nouvelles, par exemple en matière de dépistage des drogues, de lutte contre le harcèlement et d'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

Engagement pris dans le RPP : Veiller à ce que les activités stratégiques de la Commission en matière de droits de la personne soient axées sur le citoyen grâce à des partenariats élargis avec d'autres ministères, le secteur privé et des organismes bénévoles.

La Commission a organisé la conférence annuelle de l'Association canadienne des Commissions et Conseil des droits de la personne (ACCCDP) et en a été l'hôte au cours de l'été 2004. Cette conférence regroupe des organismes fédéraux, provinciaux et territoriaux de protection des droits de la personne ainsi que des organisations non gouvernementales et d'autres intervenants, qui y partagent de l'information et des renseignements sur les pratiques optimales. Le thème de la conférence était « Les exigences courantes du travail de promotion et de protection des droits de la personne au Canada ».

La Commission a annoncé en janvier 2004 son intention de fusionner la Direction des politiques et du programme international et la Direction générale de l'équité en matière d'emploi et de créer un nouveau service de liaison au sein de la nouvelle Direction générale. On a dressé des plans pour élaborer un cadre de consultation exhaustif des partenaires qui orienterait les activités de liaison de la Commission.

Engagement pris dans le RPP : Soutenir les institutions nationales de protection des droits de la personne à l'étranger.

En 1998, la vérificatrice générale du Canada a signalé à la Commission le manque de clarté des pouvoirs lui permettant de s'associer à l'ACDI pour entreprendre des projets internationaux en son nom. Elle a recommandé à la Commission, si elle voulait faire du travail à l'étranger, de confirmer les pouvoirs législatifs et les ressources nécessaires pour faire ce type de travail. La Commission a l'intention de mettre fin graduellement à ses activités internationales. Elle participera toutefois comme il se doit aux activités internationales reliées à son mandat interne.

6.4 Services intégrés

MODÈLE LOGIQUE

RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Le résultat stratégique (*gérer les ressources de la Commission*) réalisé par la Direction des services intégrés et la Direction des ressources humaines permet de garantir un cadre administratif financièrement sûr pour l'exécution des programmes et des services.

RÉSULTAT INTERMÉDIAIRE

Des procédures et des systèmes de gestion sont en place pour aider les cadres à régler efficacement les problèmes complexes et divers en matière de droits de la personne.

RÉSULTAT IMMÉDIAT

Engagement décisif de la haute direction de la Commission à profiter des possibilités d'amélioration en matière de gestion et de fonctionnement des programmes et services de la Commission, telles que les définit le Plan d'action relatif au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

PLANS ET PRIORITÉS

Appuyer la mise en œuvre de la fonction de gestion moderne à l'échelle de la Commission.

Élaborer des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats pour le programme de gestion des plaintes en matière de droits de la personne et pour le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi.

Consolider les fonctions de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques pour appuyer les vérifications stratégiques, les évaluations et le processus décisionnel.

Appuyer l'exécution des programmes de la Commission en fournissant aux gestionnaires des services professionnels dans le domaine des ressources humaines.

Élaborer et mettre en œuvre un cadre exhaustif de gestion des ressources humaines.

LIENS ENTRE LE PROGRAMME, LES RESSOURCES ET LES RÉSULTATS

Ce résultat stratégique renvoie aux activités suivantes : gestion des ressources humaines; gestion financière et gestion des actifs; planification stratégique et opérationnelle; gestion/technologies de l'information; vérification interne et évaluation; gestion des risques; fonction de gestion moderne.

Les ressources consacrées à ce résultat stratégique en 2003-2004 se sont élevées à 4,2 millions de dollars, dont 46 ETP.

CONTEXTE - RISQUES ET STRATÉGIES

La Direction des services intégrés fournit des conseils généraux et fonctionnels sur tous les aspects de la fonction de gestion moderne, notamment en matière d'élaboration et de suivi du CRG de la Commission.

Elle fournit également toutes sortes de services en matière de gestion des ressources humaines, notamment pour la conception et la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion des ressources humaines de la Commission et pour la mise en œuvre des politiques, des procédures et des programmes de gestion des ressources humaines. Elle est également chargée d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie d'apprentissage.

RESSOURCES EMPLOYÉES

La Commission a consacré 4,2 millions de dollars au résultat axé sur les services intégrés, dont 46 ETP. Voir la section 7 pour des renseignements plus détaillés à ce sujet.

RÉSULTATS OBTENUS

Engagement pris dans le RPP : Appuyer la mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur dans toute la Commission.

Leadership stratégique

En février 2003, sous la direction et avec la participation de la présidente et du secrétaire général et avec le soutien actif des membres du Comité de direction, la Commission a commencé à mettre en œuvre l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur. Il s'agit de consolider les pratiques de gestion et d'intégrer l'information financière aux autres types d'information sur le rendement afin de prendre de meilleures décisions, d'élaborer de meilleures politiques et d'offrir une meilleure qualité de service. Les cadres supérieurs sont tenus au courant de l'Initiative et y participent grâce à des comptes rendus périodiques et aux décisions du Comité de direction. Le réseau intranet de la Commission comporte une section consacrée à la fonction de gestion moderne.

Au cours de l'exercice 2003-2004, la Commission a mis en œuvre une stratégie à trois volets à cet égard :

- Organiser des séances de sensibilisation et de formation sur les principes de gestion moderne à l'intention des cadres et des employés.
- Évaluer la capacité relativement à l'état des pratiques de gestion actuelle en fonction des sept piliers de la fonction de gestion moderne (valeurs et éthique, gestion des risques, information intégrée sur le rendement, gérance, leadership, ressources humaines et responsabilisation) et d'une norme commune.
- Dresser un plan d'action relatif au CRG approfondissant les sept piliers de la gestion et y ajouter trois nouveaux éléments : politiques et programmes, service axé sur les citoyens et apprentissage, innovation et gestion du changement.

Transparence de la responsabilisation

Le Plan d'action relatif au CRG tient compte des possibilités d'amélioration et des 10 piliers de la gestion moderne. Il prend acte des mesures déjà prises par la Commission et attribue des responsabilités et des échéances à chaque cadre supérieur eu égard aux questions à régler.

Engagement pris dans le RPP : Au cours des deux prochaines années, élaborer, mettre à l'essai et mettre en oeuvre une stratégie de mesure du rendement axée sur les résultats.

Avec l'appui des membres du Comité de direction et la participation des cadres et du personnel, la Commission a élaboré des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR) pour ses deux principaux programmes : le programme de gestion des plaintes en matière de droits de la personne et le programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi. La Commission a l'intention d'élaborer un CGRR à l'échelle de son organisation. Elle sera alors en situation de mettre la dernière main aux mesures du rendement dont elle compte se doter pour atteindre ses résultats stratégiques et mener à bien les activités nécessaires.

La Commission a fait des progrès en matière de normes de service interne dans les domaines suivants : service d'assistance en TI, passation de marchés, traitement des paiements.

Engagement pris dans le RPP : Renforcer les fonctions de vérification interne, d'évaluation et de gestion des risques à l'appui des vérifications stratégiques, des évaluations et de la prise de décision.

Leadership stratégique

La Commission a mis à jour son Plan fondé sur le risque et portant sur la vérification interne, l'évaluation et la gestion du risque, en fonction des réactions des cadres supérieurs. Le Plan permet à la Commission de continuer à concrétiser ses priorités et les objectifs du gouvernement. Il est révisé et approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation de la Commission, qui est présidé par la présidente de la Commission, conformément aux politiques de vérification interne et d'évaluation. La Commission a sollicité et obtenu des ressources supplémentaires auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor pour les exercices 2003-2004 et 2004-2005 afin de consolider ses fonctions de vérification interne et d'évaluation.

Gérance rigoureuse

La Commission a mis la dernière main à la Réponse de la direction et à son Plan d'action pour régler les problèmes soulevés dans le cadre de l'étude d'évaluation de son programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi (voir le site Internet de la Commission : www.chrc-ccdp.ca).

En 2003-2004, la Commission a terminé le travail sur le terrain relativement à deux vérifications : une vérification de la gestion de la Direction des services juridiques et une vérification des Services financiers. Ces vérifications seront terminées et leurs résultats, communiqués au cours de la prochaine période de référence.

Gestion des risques

La Commission avait l'intention d'élaborer un cadre de gestion des risques d'ici mars 2004 et d'organiser des séances de sensibilisation et de formation destinées à promouvoir la gestion des risques dans son organisation : ces projets ont été reportés à l'exercice 2004-2005 afin de tenir davantage compte de l'équilibre entre la charge de travail et la capacité de la Commission.

Engagement pris dans le RPP : Appuyer l'exécution des programmes de la Commission en fournissant aux gestionnaires des services dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle, des finances, de l'administration, des technologies de l'information et de la gestion de l'information (dossiers et bibliothèque).

Leadership stratégique

Le processus de planification de la Commission est bien défini et opportun. Il énonce les priorités, les plans, les budgets et les objectifs des cadres dans l'ordre qui convient pour la période de janvier à juin. Les liens et les responsabilités sont bien définis.

Gérance rigoureuse

La Commission s'est dotée d'un comité d'examen des marchés de services, qui se réunit une fois par semaine pour recommander des mesures au secrétaire général concernant tous les contrats de plus de 10 000 dollars. Il existe une politique et des procédures internes d'attribution des contrats, et le travail de création d'un système de compte rendu électronique des contrats se poursuit. Les rapports mensuels de gestion financière et les analyses remis au Comité de direction permettent à la Commission de se faire une idée générale des possibilités d'atténuer les pressions financières et de tenir compte des nouvelles priorités

grâce à la réaffectation saisonnière des fonds. Les problèmes et les possibilités sont analysés rapidement et efficacement.

Transparence de la responsabilisation

La Commission a l'intention de mettre à jour son pouvoir délégué de signer des documents financiers et demandera au ministre de la Justice de l'approuver au cours de la prochaine période de référence.

Gestion des risques

En 2002-2003, la Commission a terminé son évaluation de la menace et des risques (EMR) dans tous ses bureaux et elle a presque fini de mettre en œuvre les recommandations qui en sont issues. L'EMR de l'infrastructure électronique de la Commission sera réalisée dans le cadre du Projet d'innovation des technologies de l'information (voir ci-dessous).

Engagement pris dans le RPP : Mettre en œuvre le Projet d'innovation des technologies de l'information (ITI).

Résultats et rendement

La Commission est en train de moderniser son Système de gestion des plaintes (SGP) et son Système automatisé de suivi — Équité en matière d'emploi (SASÉE). Le projet ITI a pour objet d'ordonner les tâches plus logiquement dans une application conviviale qui permettra d'améliorer la productivité, le service et le compte rendu du rendement. Il sera également possible de préparer le terrain aux futurs éléments du projet Gouvernement en direct. Une évaluation détaillée des besoins a été effectuée.

Faute d'avoir pu confier ce travail à l'extérieur, la Commission s'est tournée vers le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour trouver une autre solution. À la suite de discussions avec le SCT et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Commission a été invitée à mettre à l'essai une nouvelle application de gestion électronique pour la gestion des cas, qui, si elle donne des résultats, pourrait servir de modèle aux petits organismes qui s'occupent de gestion des cas. Cette application sera intégrée à un système plus vaste : le Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI). L'introduction du SGDDI à la Commission offre la possibilité de mettre à jour et de réaligner ses politiques, ses procédures et ses pratiques de gestion de l'information.

Engagement pris dans le RPP : Fournir aux cadres supérieurs de la Commission des conseils sur les stratégies relatives à la gestion des ressources humaines, à l'appui de l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de la Commission.

Personnel motivé

La Commission a ouvert un certain nombre de tribunes de consultation, dont un Comité patronal-syndical présidé par un représentant syndical et par un représentant de la direction, un Comité consultatif sur le milieu de travail, un Comité de santé et de sécurité et un Comité d'équité en matière d'emploi. On a également créé un Réseau jeunesse autonome au cours de la période observée. La Commission a par ailleurs continué à organiser des séances de discussion ouverte sur des sujets d'actualité : tous les employés peuvent y participer et y soulever des questions ou des préoccupations ayant trait aux projets de changement de la Commission.

Gérance rigoureuse

La Direction des ressources humaines offre son appui aux cadres dans les domaines suivants : classification, dotation, rémunération, relations de travail. Elle s'est également dotée de politiques, de procédures et de directives concernant l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, le harcèlement, la santé et la sécurité au travail et l'aide aux employés. Des séances de sensibilisation ont été organisées sur l'interprétation des conventions collectives et sur les appréciations de rendement.

Engagement pris dans le RPP : Élaborer et mettre en œuvre un cadre détaillé relatif aux ressources humaines et assurer son intégration à la structure de planification et de reddition de comptes de la Commission.

Personnel motivé

La Commission a élaboré un cadre exhaustif de gestion des ressources humaines, de concert avec les cadres et les employés, et elle a dressé un plan triennal qui regroupe les plans de gestion des ressources humaines, d'équité en matière d'emploi et de promotion professionnelle.

Tableaux financiers

Tableau 1 : *Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)*

Crédit		2003-2004 Total du Budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
	Commission canadienne des droits de la personne				
10	Dépenses de fonctionnement	20 192	20 192	20 803	19 546
(S)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 394	2 394	2 671	2 671
(S)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de l'État	-	-	8	8
	Total pour l'organisme	**22 586**	**22 586**	**23 482**	**22 225**

Les autorisations totales pour 2003-2004 représentent une augmentation de 0,9 million de dollars ou de 4 % par rapport au total du Budget principal des dépenses de 22,6 millions de dollars. Cet écart correspond principalement aux fonds reçus dans le cadre du Budget supplémentaire pour :

- financer les augmentations salariales découlant des conventions collectives et les augmentations du traitement du personnel de direction (financement permanent);
- financer l'implantation de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur ainsi que les activités de vérification interne; et
- supprimer l'arriéré de plaintes et ce, à chaque étape du processus de traitement des plaintes de la Commission, et mettre en œuvre les initiatives reliées à la gestion moderne.

Tableau 2 : *Dépenses prévues de l'organisme par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)*

	2003-2004			
	Total du Budget principal des dépenses	Total des dépenses prévues	Autorisations totales	Total des dépenses réelles
Commission canadienne des droits de la personne				
Équivalents temps plein (ETP)	208	208	208	213
Dépenses de fonctionnement	22 586	22 586	23 482	22 225
Dépenses en capital	-	-	-	-
Subventions et contributions	-	-	-	-
Total des dépenses brutes	22 586	22 586	23 482	22 225
Autres recettes et dépenses				
Recettes non disponibles	-	-	-	-
Coût des services offerts par d'autres ministères	2 639	2 639	3 228	3 228
Coût net du programme (1)	**25 225**	**25 225**	**26 710**	**25 453**

(1) Les résultats nets d'opérations figurant dans nos états financiers préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) sont de 3,3 millions de dollars inférieurs au coût net du programme présenté plus haut. Un montant de 3,2 millions de dollars découle du fait que les services offerts gratuitement par d'autres ministères ne sont pas enregistrés comme dépenses dans nos états financiers. D'autres rajustements mineurs sont requis dans les états financiers afin de les rendre conformes aux PCGR (voir la note 9 des états financiers).

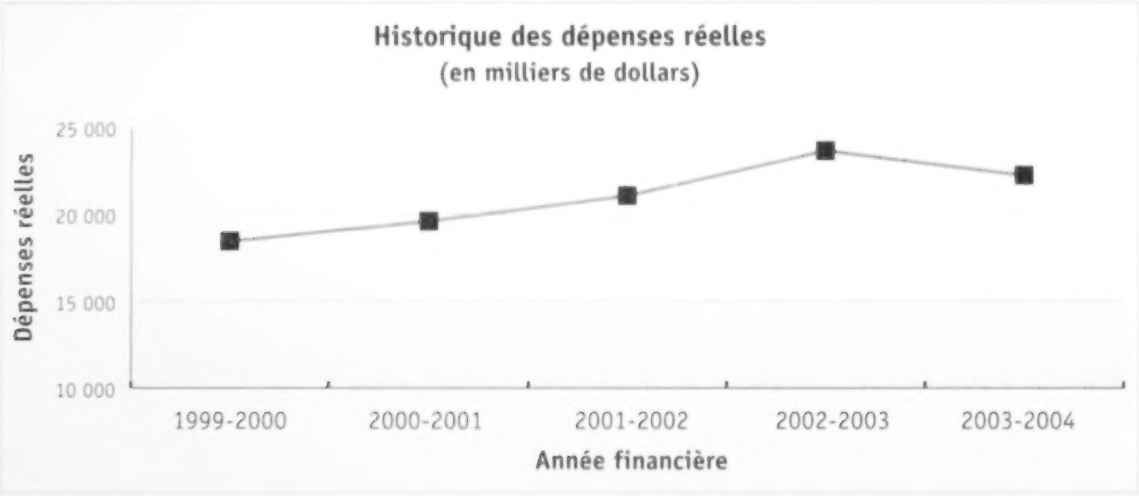
Ce tableau démontre le coût total du programme incluant le coût des services offerts par d'autres ministères, soit le coût lié aux installations matérielles, aux indemnités pour accidents du travail et aux régimes d'assurance des employés.

Le total des dépenses réelles pour 2003-2004 représente 96 % des autorisations totales. L'écart de 1,3 million de dollars environ entre le total des dépenses réelles et les autorisations totales est principalement attribuable :

- au report des audiences devant le Tribunal canadien des droits de la personne;
- à des délais d'implantation du nouveau Système de gestion des plaintes ainsi que du nouveau Système automatisé de suivi des vérifications de l'équité en emploi; et
- à l'ajournement des projets non discrétionnaires conformément à la déclaration de décembre 2003 du Premier ministre.

Tableau 3 : *Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)*

			2003-2004			
Secteur d'activité	**Dépenses réelles 2001-2002**	**Dépenses réelles 2002-2003**	**Total du Budget principal des dépenses**	**Total des dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Total des dépenses réelles**
Commission canadienne des droits de la personne	21 061	23 640	22 586	22 586	23 482	22 225



Le total des dépenses réelles pour 2003-2004 représente une augmentation de 3,8 millions de dollars ou de 21 % par rapport au total des dépenses réelles pour 1999-2000, établies à 18,4 millions de dollars. Cette augmentation est principalement attribuable aux fonds supplémentaires reçus pour :

- permettre à la Commission de s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (financement permanent) et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (ce financement a pris fin en mars 2003);
- permettre à la Commission de continuer sa participation aux audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant trois importantes plaintes de disparité salariale (ce financement vient à échéance en mars 2006);
- financer l'élaboration d'un nouveau Système de gestion des plaintes et d'un nouveau Système automatisé de suivi - vérifications de l'équité en emploi (ce financement prendra fin en mars 2005);
- permettre à la Commission de réduire l'arriéré de plaintes, y compris les plaintes de disparité salariale (ce financement prendra fin en mars 2006);
- appuyer la Direction des services juridiques pour ce qui est des pressions liées à l'intégrité des programmes (financement permanent); et
- financer les augmentations salariales découlant des conventions collectives et les augmentations de traitement du personnel de direction (financement permanent).

Nota : Le total des dépenses réelles ne comprend pas le coût des services offerts par d'autres ministères fédéraux et équivalant à 3,2 millions de dollars.

Tableau 4 : *Ressources selon les services et les résultats stratégiques (en milliers de dollars)*

	Services et résultats stratégiques				
	Plaintes	**Équité en matière d'emploi**	**Promotion des droits de la personne**	**Services intégrés**	**Total**
Commission canadienne des droits de la personne	Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
Équivalents temps plein (ETP)	104	24	39	46	213
Dépenses réelles	**12 156**	**2 371**	**3 514**	**4 184**	**22 225**

Dépenses réelles selon les services

(2003-2004)

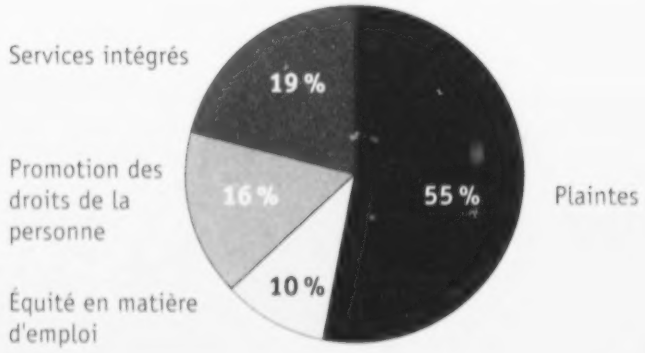


Tableau 5 : *Besoins en ressources selon les secteurs d'activité et les services (en milliers de dollars)*

	Services et résultats stratégiques				
	Plaintes	**Équité en matière d'emploi**	**Promotion des droits de la personne**	**Services intégrés**	**Total**
Secteurs d'activité	Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
Bureaux de la direction (1)	671	166	235	333	1 405
Direction des services juridiques	3 486	-	-	-	3 486
Direction générale des services de règlement alternatif des différents	2 351	-	-	-	2 351
Secteur des opérations (2)	5 422	95	2 512	-	8 029
Direction générale de l'équité en matière d'emploi	-	2 110	-	-	2 110
Direction des politiques et du programme international	226	-	767	-	993
Direction des ressources humaines	-	-	-	976	976
Direction des services intégrés (3)	-	-	-	2 875	2 875
Total	**12 156**	**2 371**	**3 514**	**4 184**	**2 225**

(1) **Inclut :**
- Bureau de la présidente
- Bureau du secrétaire général
- Secrétariat exécutif (incluant le Programme d'accès à l'information)

(2) **Inclut :**
- Bureau de la sous-secrétaire générale
- Direction des enquêtes
- Direction des opérations, de la planification, de la performance et des rapports
- Direction de la parité salariale
- Direction de la promotion des droits de la personne
- Bureaux régionaux (6)

(3) **Inclut :**
- Bureau de la directrice
- Section de la gestion des biens
- Section des services financiers
- Section de la planification, de l'évaluation interne et de la vérification
- Section des technologies de l'information
- Section de la gestion de l'information
- Section des services de bibliothèque

Tableau 6 : *Comparaison historique des dépenses réelles selon les services et les résultats stratégiques (en milliers de dollars)*

	Services et résultats stratégiques				
	Plaintes	**Équité en matière d'emploi**	**Promotion des droits de la personne**	**Services intégrés**	**Total**
Années financières	Gestion et règlement des plaintes relatives aux droits de la personne	Égalité accrue dans le milieu de travail pour les groupes désignés aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*	Compréhension et acceptation accrues des principes des droits de la personne et réduction des pratiques discriminatoires	Gestion des ressources de la Commission	
2000-2001	9 928	2 211	3 396	4 072	19 607
2001-2002	10 843	2 543	3 319	4 356	21 061
2002-2003	12 207	2 750	4 323	4 360	23 640
2003-2004	12 156	2 371	3 514	4 184	22 225

Plaintes

L'augmentation des dépenses réelles depuis l'exercice financier 2000-2001 est principalement attribuable à :

- une augmentation du financement reçu en 2001-2002 pour permettre à la Commission de continuer sa participation aux audiences de trois plaintes de disparité salariale;
- un financement reçu en 2002-2003 pour permettre à la Commission de réduire l'arriéré de plaintes;
- un financement reçu en 2002-2003 pour appuyer la Direction des services juridiques pour ce qui est des pressions liées à l'intégrité des programmes;
- un financement reçu en 2002-2003 pour le développement d'un nouveau Système de gestion des plaintes et d'un nouveau Système automatisé de suivi - vérifications de l'équité en emploi;
- un financement reçu pour couvrir les augmentations salariales découlant des conventions collectives.

Équité en matière d'emploi

L'augmentation des dépenses réelles depuis 2000-2001 est principalement attribuable aux augmentations salariales découlant des conventions collectives et au nombre accru d'ETP dans le secteur de l'équité en matière d'emploi grâce au financement supplémentaire reçu pour permettre à la Commission de s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Ce financement supplémentaire a pris fin en mars 2003.

Promotion des droits de la personne

L'augmentation des dépenses réelles, en 2002-2003 est attribuable aux activités promotionnelles et à la pleine dotation des postes dans le secteur de la promotion grâce aux efforts déployés au cours de l'exercice 2002-2003.

Services intégrés

L'augmentation des dépenses est principalement attribuable aux dépenses accrues en informatique et en ressources humaines depuis 2000-2001, de même qu'aux augmentations salariales découlant des conventions collectives.

Responsabilité de la direction à l'égard des états financiers

La responsabilité de l'intégrité et de l'objectivité des états financiers ci-joints pour l'exercice terminé le 31 mars 2004 et de toute l'information figurant dans le présent rapport incombe à la direction de la Commission canadienne des droits de la personne.

La direction a préparé les états financiers conformément aux Normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus, en se basant sur les meilleures estimations possibles et en faisant preuve de jugement éclairé, s'il y a lieu. Une mise en garde s'impose toutefois : les états financiers ne sont pas forcément complets, car certains actifs, obligations et dépenses ne sont consignés, en ce moment, qu'à l'échelle de toute l'administration fédérale. Les présents états financiers devraient aussi être consultés en se référant aux conventions comptables décrites dans les Notes.

La direction a préparé et tient à jour des livres, des registres, des mécanismes de contrôle interne et des pratiques de gestion pour donner une assurance raisonnable que les éléments d'actif du gouvernement sont protégés et contrôlés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficace aux fins de la réalisation des objectifs ministériels et que les opérations sont exécutées conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à ses règlements et conformément aux politiques et aux exigences législatives de la Commission.

Les opérations et les états financiers de la Commission n'ont pas été vérifiés.

Mary Gusella
Présidente

Le 29 juin 2004

Stella Deacon
Directrice, Services intégrés

Le 29 juin 2004

État de la situation financière (non vérifié)

Au 31 mars (en dollars)	2004 Réel	2003 Réel
Actif		
Actifs financiers		
Comptes débiteurs		
Autres ministères	**291 274**	575 474
Entités externes	**5 126**	6 422
Avances	**3 000**	2 815
	299 400	584 711
Actifs non financiers		
Immobilisations (note 5)	**302 782**	365 566
Total de l'actif	**602 182**	950 277
Passif et actif net		
Comptes créditeurs et frais courus	**1 536 312**	3 131 334
Provision pour vacances et heures supplémentaires accumulées	**867 200**	937 149
Total du passif	**2 403 512**	4 068 483
Actif net		
Actif net, début de l'exercice	**(3 118 206)**	(2 181 623)
Coût des opérations	**(22 184 041)**	(23 583 583)
Encaissement net provenant du gouvernement	**23 500 917**	22 647 000
Total de l'actif net	**(1 801 330)**	(3 118 206)
Total du passif et de l'actif net	**602 182**	950 277

Engagements (Note 7)

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État des résultats (non vérifié)

Pour l'exercice se terminant le 31 mars (en dollars)	2004 Réel	2003 Réel
Produits		
Produits divers	**518**	5 920
Total des produits	**518**	**5 920**
Charges		
Salaires, traitements et avantages sociaux	**17 372 629**	17 515 191
Services professionnels et services spéciaux	**2 560 383**	3 257 886
Voyages et réinstallations	**670 719**	686 181
Communications	**406 944**	378 676
Services publics, fournitures et approvisionnements	**243 615**	282 539
Dépenses d'équipement	**232 603**	522 804
Information	**221 398**	302 714
Location	**196 208**	234 811
Réparations	**189 029**	178 270
Amortissement des immobilisations	**90 154**	90 083
Divers	**877**	9 598
Réclamations contre l'État	**-**	130 750
Total des charges	**22 184 559**	23 589 503
Résultats nets	**(22 184 041)**	(23 583 583)

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

État des flux de trésorerie (non vérifié)

Pour l'exercice se terminant le 31 mars (en dollars)	2004 Réel	2003 Réel
Activités de fonctionnement		
Résultats nets	**(22 184 041)**	(23 583 583)
Éléments sans effet sur l'encaisse inclus dans les résultats nets		
Amortissement des immobilisations	**90 154**	90 083
Gain sur l'aliénation d'immobilisations	**-**	(4 680)
Rajustements provenant de l'état de la situation financière		
Variation de l'actif financier	**285 311**	(150 020)
Variation du passif	**(1 664 971)**	1 154 133
Encaissement net pour les activités de fonctionnement	**(23 473 547)**	(22 494 067)
Activités d'investissement en immobilisations		
Immobilisations		
Acquisitions	**(27 370)**	(166 036)
Rajustements affectant les immobilisations	**-**	5 708
Recettes provenant de l'aliénation d'immobilisations	**-**	7 395
Encaissement net pour les activités d'investissement en immobilisations	**(27 370)**	(152 933)
Encaissement net provenant du gouvernement	**(23 500 917)**	(22 647 000)

Les notes afférentes font partie intégrante des états financiers.

Notes afférentes aux états financiers (non vérifiées)

1. Pouvoir et mandat

La Commission canadienne des droits de la *personne* a été constituée en 1977 en vertu de l'annexe II de *la Loi sur la gestion des finances publiques*, conformément à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

La Commission a pour mandat de décourager et de diminuer les pratiques discriminatoires au moyen des activités suivantes : traiter les plaintes de discrimination fondées sur les motifs de distinction illicite énoncés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*; mener des vérifications auprès des ministères et organismes fédéraux ainsi que des entreprises du secteur privé sous réglementation fédérale pour s'assurer qu'ils respectent la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*; faire de la recherche et mettre en œuvre des programmes de sensibilisation publique; et travailler en étroite collaboration avec les autres ordres de gouvernement, des employeurs, des fournisseurs de services et des organismes communautaires pour promouvoir les principes des droits de la personne.

2. Sommaire des principales conventions comptables

Les états financiers ont été préparés suivant la méthode de la comptabilité d'exercice, conformément aux Normes comptables du Conseil du Trésor, lesquelles sont fondées sur les principes comptables généralement reconnus au Canada. Ces principes comptables sont principalement tirés des recommandations du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA); s'y ajoutent les recommandations du Conseil des normes comptables de l'ICCA pour les situations non décrites par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public. Cependant, les lecteurs sont priés de noter que l'introduction de la comptabilité d'exercice à l'échelle de la Commission est un processus évolutif et que l'on ne présente pas à l'heure actuelle l'intégralité de l'actif, du passif et des dépenses. Vus sous cet angle, les états financiers ne sont pas nécessairement complets. Tous les éléments d'actif, de passif et de dépenses sont consolidés à l'échelle gouvernementale dans les états financiers du gouvernement du Canada. Les notes afférentes présentent plus de détails et devraient être lues attentivement.

Les principales conventions comptables comprennent :

(a) Crédits parlementaires

Les crédits parlementaires du gouvernement du Canada constituent la principale source de financement de la Commission. Les crédits consentis à la Commission ne correspondent pas à la présentation des rapports financiers prévus dans les principes comptables généralement reconnus, étant donné qu'ils sont fondés dans une large mesure sur les besoins de trésorerie. Ainsi, les postes consignés dans l'État des résultats et dans l'État de la situation financière ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux auxquels il est pourvu par les crédits parlementaires. La note 8 présente de l'information sur la source et l'utilisation des crédits.

(b) Encaissement net provenant du gouvernement

Tous les ministères, les organismes et les établissements publics ont le Trésor pour cadre de fonctionnement. Le Trésor est administré par le receveur général du Canada. Toutes les rentrées de fonds sont déposées au Trésor et toutes les sorties de fonds des ministères sont payées à même le Trésor. L'encaissement net provenant du gouvernement correspond à la différence entre toutes les rentrées et les sorties de fonds, y compris les opérations entre ministères et organismes.

(c) Charges

Les charges sont consignées dans l'exercice où surviennent les opérations ou les faits sous-jacents, sous réserve des conditions suivantes :

- Les indemnités de départ des employés sont portées aux charges de la Commission à mesure qu'elles sont versées. Aucune somme estimative n'est constatée à l'échelle de la Commission. La comptabilisation de ces avantages se fait plutôt dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.

- Les congés annuels et les heures supplémentaires sont portés aux dépenses dans l'exercice au cours duquel l'employé les acquiert.

- Les cotisations aux régimes de retraite sont constatées dans l'exercice où ces cotisations sont versées. Les excédents ou les insuffisances actuariels ne sont pas inscrits dans les livres de la Commission, mais sont constatés dans les états financiers consolidés du gouvernement du Canada.

- Les services reçus gratuitement des autres ministères ou organismes ne sont pas consignés comme des charges de fonctionnement, mais sont présentés dans une note sur les états financiers (note 6).

(d) Comptes débiteurs

Les comptes débiteurs sont consignés en fonction des montants que l'on prévoit réaliser. Des provisions sont établies pour tous les comptes dont le recouvrement est incertain.

(e) Immobilisations

Tous les actifs ainsi que les améliorations locatives dont le coût initial est supérieur à 5 000 $ sont comptabilisés selon leur coût d'achat et sont amortis selon la méthode linéaire sur leur durée de vie utile estimative, comme suit :

Catégorie d'élément d'actif	Période d'amortissement
Matériel informatique	3 à 5 ans
Logiciels	3 à 5 ans
Autre équipement	1 à 15 ans
Véhicules automobiles	5 ans
Améliorations locatives	Durée restante du bail

L'amortissement des immobilisations débute le mois suivant leur mise en service.

(f) Opérations en devises étrangères

Les opérations en devises étrangères sont converties en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à la date de la transaction.

3. Incertitude de l'évaluation

La préparation des états financiers oblige la direction à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui influent sur l'actif, le passif, les produits et les charges consignés dans les états financiers. Au moment de la préparation des présents états financiers, la direction considérait que les estimations et les hypothèses étaient raisonnables. Les frais courus, la provision pour vacances et heures supplémentaires accumulées et l'amortissement des immobilisations sont les éléments les plus importants pour lesquels on a eu recours à des estimations.

4. Opérations entre entités apparentées

La Commission est une propriété commune du gouvernement du Canada, comme tous les autres ministères, organismes et sociétés d'État. La Commission effectue

des opérations avec ces entités dans le cours normal de ses activités; certaines de ces opérations s'effectuent selon les modalités commerciales usuelles s'appliquant à tous les particuliers et à toutes les entreprises, tandis que certains services sont offerts gratuitement (note 6).

5. Immobilisations et amortissement cumulé

Immobilisations (en dollars)	**Solde au début de l'exercice**	**Acquisitions**	**Aliénations/ rajustements**	**Solde à la fin de l'exercice**
Matériel informatique	210 718	6 695	-	**217 413**
Logiciels	38 828	-	-	**38 828**
Autre équipement	68 894	-	-	**68 894**
Véhicules automobiles	22 040	-	-	**22 040**
Améliorations locatives	281 524	20 675	-	**302 199**
	622 004	27 370	-	**649 374**

Amortissement cumulé (en dollars)	**Solde au début de l'exercice**	**Acquisitions**	**Aliénations/ rajustements**	**Solde à la fin de l'exercice**
Matériel informatique	164 175	32 014	-	**196 189**
Logiciels	1 400	2 284	-	**3 684**
Autre équipement	23 835	6 128	-	**29 963**
Véhicules automobiles	7 714	4 408	-	**12 122**
Améliorations locatives	59 314	45 320	-	**104 634**
	256 438	90 154	-	**346 592**
Valeur comptable nette	365 566			**302 782**

6. Services reçus gratuitement

Au cours de l'exercice, la Commission a bénéficié de services obtenus sans frais auprès d'autres ministères et organismes fédéraux. Ces montants ne sont pas reflétés dans l'État des résultats.

(en dollars)	Exercice courant	Exercice antérieur
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	**2 216 000**	1 554 722
Contributions couvrant les quotes-parts de l'employeur aux régimes d'avantages sociaux des employés payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	**1 005 600**	1 092 671
Indemnisation des accidentés du travail payées par Développement des ressources humaines Canada	**5 900**	6 000
	3 227 500	2 653 393

7. Engagements

La Commission a conclu des contrats de location pluriannuels pour lesquels elle s'engage à effectuer des paiements futurs lorsque les services seront rendus. Les engagements des exercices futurs s'établissent comme suit :

(en dollars)	
2004-2005	**62 500**
2005-2006	**55 900**
2006-2007	**53 900**
2007-2008	**35 400**
2008-2009	**21 100**

8. Crédits parlementaires

(en dollars)	Exercice courant	Exercice antérieur
Dépenses du programme - Crédit 10	**20 192 000**	15 585 000
Budget supplémentaire - Crédit 10a	**-**	4 436 660
Budget supplémentaire - Crédit 10b	**272 250**	360 000
Virement du Conseil du Trésor - Crédit 10	**194 909**	50 000
Virement du Conseil du Trésor - Crédit 15	**144 000**	954 000
	20 803 159	21 385 660
Péremptions	**1 256 985**	638 033
	19 546 174	20 747 627
Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de l'État	**8 279**	-
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**2 670 475**	2 892 491
Utilisation des crédits	**22 224 928**	23 640 118

9. Rapprochement entre les résultats nets et l'utilisation des crédits parlementaires

(en dollars)	Exercice courant	Exercice antérieur
Résultats nets	**22 184 041**	23 583 583
Rajustements pour les postes ayant une incidence sur les résultats nets mais sans incidence sur les crédits :		
Variation de la provision pour vacances et heures supplémentaires accumulées	**69 949**	(136 949)
Amortissement	**(90 154)**	(90 083)
Redressement des comptes créditeurs et frais courus de l'exercice antérieur	**12 089**	114 096
Remboursement des dépenses de l'exercice antérieur	**21 115**	19 640
Gain sur l'aliénation d'immobilisations	**-**	4 680
Divers	**518**	1 155
	13 517	(87 461)
Rajustements pour les postes sans incidence sur les résultats nets mais ayant une incidence sur les crédits :		
Acquisitions d'immobilisations	**27 370**	166 036
Moins : immobilisations transférées d'un autre ministère	**-**	(22 040)
	27 370	143 996
Utilisation des crédits	**22 224 928**	23 640 118